Management Skills for Professionals

مهارات الإدارة للمحترفين

الأسباب السبعة الخفية لترك العمل

The 7 Hidden Reasons Employees Leave

تأليف

لي برانهام

بالتعاون مع

مؤسسة ساراتوجا

الترجمة باعتماد

د/خالد العامري



AMACOM

الأسبـــاب السبعـــة الخفيـــة لتـــرك العمـــل

The 7 Hidden Reasons Employees Leave

الناشـــــر

دار الفاروق للاستثمارات الثقافية (ش.م.م)

الناشر الأجنبي

أماكوم

العنوان: ١٢ ش الدقي – منزل كوبري الدقي – اتجاه الجامعة – الجيزة – مصر

تليفون: ٠٠٢/٠٢/٣٧٦٢٢٨٣٠ – ٠٠٢/٠٢/٣٧٦٢٢٨٣١ –
٠٠٢/٠٢/٣٧٦٢٢٨٣٢ – ٠٠٢/٠٢/٣٧٤٨٠٧٢٩ –
٠٠٢/٠٢/٣٧٤٩١٣٨٨

فاكس: ٠٠٢/٠٢/٣٣٣٨٢٠٧٤

فهرسة أثناء النشر/ إعداد الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية. إدارة الشئون الفنية.

برانهام، لي.

الأسباب السبعة الخفية لترك العمل/ تأليف لي برانهام؛ الترجمة باعتماد/ د. خالد العامري.– ط ١.– القاهرة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية (ش.م.م)، [٢٠٠٨] ٣٣٦ ص؛ ٢٤ سم (مهارات الإدارة للمحترفين).

تدمك: 978-977-455-008-9

١– العمل والعمال

أ– العامري، خالد (مترجم)

ب– العنوان

ديوي: ٣٣١,٧

رقم الإيداع: ٢٠٠٨/٣١٩٢

تدمك: 978-977-455-008-9

تحذيـــــر

الطبعة العربية الأولى: ٢٠٠٨
الطبعة الأجنبية: ٢٠٠٥

العنوان الإليكتروني:
www.darelfarouk.com.eg
www.daralfarouk.com.eg

الأسباب السبعة الخفية لتــــرك العمــــل

The 7 Hidden Reasons Employees Leave

المحتويـات



تمهيد

يتناول هذا الكتاب الدوافع الخفية والمحيرة وراء بدء شعور الموظفين الأكفّاء بالتردد في الاستمرار في العمل ثم التفكير في ترك العمل وفقد الشعور بالارتباط به وأخيرًا، تركه بالفعل.

تتسم الأسباب الحقيقة والجوهرية وراء ترك الموظف لعمله من تلقاء نفسه بالبساطة. فلو فكرنا بالفعل في هذه الأسباب، سنعرف أنها تتمثل فيما يلي: عدم تقدير الموظف (بما في ذلك الأجور المنخفضة) والوظائف التي لا تلبي الطموح والترقيات المحدودة في الوظائف وسوء الإدارة والقيادة غير الجديرة بالثقة وأخيرًا اختلاف ثقافات العمل. لذا، كيف تختفي هذه الأسباب وعمن تختفي؟ تشير الإحصائيات إلى أن هذه الأسباب لا تظهر للأفراد الذين هم في حاجة ملحة إلى إدراكها - وهؤلاء الأفراد هم المديرون التنفيذيون المسئولون عن تعيين الموظفين الأكفاء والحفاظ عليهم في جميع المؤسسات. في الحقيقة، تعتقد الغالبية العظمى من المديرين التنفيذيين أن معظم الموظفين يتركون العمل بسبب وجود عروض أفضل تجذبهم للعمل في مؤسسات أخرى. بالطبع، يترك كثير من الموظفين العمل من أجل وجود عروض عمل أفضل، ولكن التسليم بأن «عوامل الجذب» هي الأسباب الحقيقية لترك الموظفين العمل أمر يتسم بالسطحية.

يفشل هؤلاء المديرون في إدراك أن «عوامل الدفع»، التي تدخل غالبًا في نطاق مسئوليتهم، هي الدوافع الأولى التي تفتح الباب أمام الفرص الخارجية «عوامل الجذب». وبذلك لا يكون السؤال المهم الذي لم يطرح بعد هو «لماذا تركت العمل؟» بل «لماذا لم تبق في العمل؟»

لقد استمعت على مدار عدة سنوات إلى مئات الموظفين الذين تركوا العمل والذين وصفوا بحدة وانفعال أسباب استيائهم من أصحاب العمل السابقين وعدم شعورهم بالولاء نحوهم. وقد خدعتني حقيقة أن كثيرًا من المديرين يرون الأمور بشكل مختلف. وأخيرًا، وفي

محاولة لتوثيق الأسباب الحقيقية لترك الموظفين للعمل من تلقاء أنفسهم، قمت بالاتصال بمؤسسة ساراتوجا في سانتا كلارا في كاليفورنيا، والتي أصبحت الآن قسمًا تابعًا لبرايس واترهاوس كوبرس (Price Waterhouse Coopers)، كما تعتبر أكبر مؤسسة تدير مقابلات شخصية يشترك فيها طرف ثالث غير الموظف الذي ترك العمل والقائم على التوظيف، وتعد أيضًا أهم الهيئات التي تجري الاستقصاءات المتعلقة بالتزام الموظفين بالعمل. قام دكتور جاك فيتزنز بإنشاء مؤسسة ساراتوجا في عام ١٩٧٧، ويعتبر رائدًا في تقييم ممارسات الموارد البشرية وعوائد رأس المال البشري الناتج عن الاستثمار.

تمتلك مؤسسة ساراتوجا قاعدة بيانات تضم حوالي ١٩٧٠٠ موظف ممن تركوا العمل والموظفين الحاليين الذين تم استطلاع رأيهم فيما بين عامي ١٩٩٩ و٢٠٠٣. وقد غطت هذه الفترة خمس سنوات بدأت بمرحلة المنافسة على أفضل المرشحين للعمل، وانتهت بمرحلة سوق الأسعار. واشتملت بيانات الاستقصاء الذي أجرته مؤسسة ساراتوجا على الشركات التي تعمل في نطاق كبير من الصناعات المالية والصناعات الطبية والتكنولوجيا والتصنيع والتوزيع والتأمين والرعاية الصحية والاتصالات والنقل وخدمات الكمبيوتر والإليكترونيات والمنتجات والخدمات الاستهلاكية وخدمات العمل والخدمات الاستشارية وغيرها من الخدمات الأخرى.

وقد شعرت بالسرور بسبب اهتمام مؤسسة ساراتوجا بمضمون هذا الكتاب والسماح لي بتحليل البيانات والتعليقات التي اشتملت عليها هذه الاستقصاءات. إن «الأسباب السبعة الخفية» التي قمت بتحديدها خلال هذا التحليل مماثلة جدًا لأسباب ترك الموظفين للعمل التي ذكرتها في كتابي السابق. فعندما تقرأ هذه الأسباب، ربما لا تندهش عندما لا تجد أيًا من هذه الأسباب ضمن الأسباب السبعة الرئيسية. ولكنك ستندهش عندما تعلم أن حتى الشركات التي تعرف الأسباب الحقيقية لترك الموظفين للعمل لا تحرك ساكنًا للتخلص منها.



ولا تزال الكثير من الشركات تعتمد على الحلول المادية سهلة التنفيذ والتي تدور حول زيادة الأجر وصرف المكافآت والمزايا الإضافية المعتادة، في حين أننا نعرف أن أكثر الحلول فعالية هي التي تدور حول الأشياء غير المادية مثل الإدارة الجيدة وثقافات العمل الفعالة. وأخيرًا، يتناول هذا الكتاب الحلول أكثر من تناوله لأسباب شعور الموظفين بعدم الارتباط بالعمل ومن ثم تركهم له. وستجد في صفحات هذا الكتاب ٥٤ طريقة لكيفية تعيين الموظفين والحفاظ عليهم داخل المؤسسة. ومن المؤكد أنك ستجد بعض هذه الطرق يتناسب مع احتياجاتك ووضعك الحالي أكثر من غيرها.

أما الأخبار السارة، هي أنك لن تضطر إلى تطبيق جميع طرق تعيين الموظفين التي تبلغ ٥٤ طريقة. إن كل ما ستضطر إليه هو تطبيق الطرق الصحيحة التي تساعد بشكل أفضل في عملية تعيين الموظفين والحفاظ عليهم، خاصةً الموظفين الذين تحتاجهم المؤسسة لتحقيق أهداف العمل. لذا، قم بالانتقال من فصل لآخر بحرية، واختر من بين الطرق أكثر ما يتلاءم مع احتياجات شركتك و إمكانياتك الأساسية.

ادخل على أحد مواقع الويب الذي يمكن أن تجد عليه بعض الاستقصاءات الخاصة والتي عليك أن تكملها. فإن إجاباتك عن هذه الاستقصاءات سيساعد في دعم الأبحاث المستمرة عن ارتباط الموظفين بالعمل ونظرة المديرين للأسباب الحقيقية لترك الموظفين للعمل.



الفصل الأول
سر الاهتمام بأسباب تـرك العمل

> أكبر عائق في طريق اكتشاف الأسباب ليس الجهل بها بل توهم معرفتها.

مضت ستة أسابيع تقريبًا منذ أن استقالت آنا من وظيفتها السابقة، ولكن من الواضح أنها لا تزال تشعر بالسخط فتقول:

«لقد تم إقحامي في العمل دون أي تدريب. وذات مرة، طلبت مقابلة المدير للتحدث عن تفاصيل المشروع، ولكنه لم يكن لديه وقت على الدوام. فشعرت حينها أنه لم يكن يعرف الكثير ليوضحه لي».

تستطرد آنا قائلة:

«عندما تم تقييم أدائي في العمل على أنه دون المستوى، لم يوضح لي المدير كيف أقوِّم من هذا الأداء مستقبلاً ... إنه حقًا يستمتع بتخويف الناس. وعلاوةً على ذلك، فهو حاد الطباع – فلو سألني سؤالاً ولم أكن أعرف الجواب، يسخر مني ويتهكم علي أمام زملائي. وفي الحقيقة، فإننا لو نظرنا إليه هو نفسه، لوجدنا أنه لم يكن يتبع قواعد العمل الصحيحة. وفيما بعد، عندما كنت أعمل باجتهاد في حدود مهاراتي، علمت أنني لن أحصل على ترقية مهما بذلت من جهد حتى لو أتقنت عمل كل شيء.

وأخيرًا، عندما استقلت، لم يكن لديهم أي اهتمام بمعرفة أسباب تركي العمل؛ حيث إنهم لم يجروا مقابلة معي يناقشونني خلالها هذه الأسباب. إنهم لم يهتموا أبدًا بالاستماع إلي عندما كنت أعمل معهم، وبالطبع، لن يهتموا بالاستماع إلي عندما أترك العمل لديهم.»

واصلت آنا التعبير عن حبها لعملها الإداري مع صاحب العمل الجديد حيث وصفته قائلةً: «لا زلت أفعل ما أحب، لكنني أعمل في محيط أكثر احترافًا. فهناك اتصال مفتوح غير مشوب بخداع أو مراوغة. فأنا أعرف وضعي بينهم طوال الوقت.»

علاوةً على ذلك، ذكرت آنا أنها قد سعت في توظيف أحد الزملاء الأكفاء من الشركة السابقة.

هذه هي أنواع القصص التي أستمع إليها في المقابلات التي أجريها مع الموظفين الأكفاء الذين خسرتهم الشركات بعد تركهم للعمل. إنني أعرف أن هناك طرفين لكل قصة، وأن مدير آنا السابق ربما يحكي القصة نفسها بشكل مختلف. ولكني أعلم أيضًا أن قصة آنا وجميع القصص التي استمعت إليها بها شيء من الحقيقة بقدر أكبر من تلك التي كانوا على استعداد لإخبار أصحاب العمل بها عند تركهم العمل.

أما الأخبار السارة، فهي أن بعض الشركات قد أفاقت من غفلتها وأدركت أن الوقت لم يفت على الاستماع إلى موظفيها السابقين والحاليين. بينما تنبهت شركات أخرى للمشكلة عندما قام كثير من الموظفين الأكفاء بترك العمل في بضعة أسابيع وأضحى البعض الآخر من الشركات يهتم أكثر بحماية سمعته كمكان يصلح للعمل. ومع ذلك، يرغب معظم أصحاب الشركات في التأكد من أن لديهم ما يحتاجون من موظفين أكفاء لتحقيق أهدافهم في العمل.

لكن تبقى حقيقة أن هناك عدم اهتمام من جانب العديد من المديرين وكبار المديرين التنفيذيين بمعرفة أسباب ترك الموظفين الأكفاء للعمل. ويبدو موقفهم كالآتي «إن لم يعجبك العمل في هذه الشركة، فابحث عن غيرها!»

إن الأمر يهمك بالفعل وإلا ما كنت لتقتني هذا الكتاب! إذن لماذا تهتم بأسباب ترك موظفيك للعمل؟ لماذا تأخذ من وقتك وجهدك لاكتشاف هذه الأسباب؟ فمن الأيسر عليك قبول ما يقوله معظم الموظفين في المقابلات التي تُجرى معهم بعد تركهم العمل. فأنت تعرف الجواب المعتاد «راتب أكبر» أو «فرصة أفضل».

على أية حال، من لديه الوقت ليتوقف ويتساءل لماذا يترك الموظفون العمل؟ إنهم تركوا العمل ولا يريدون البقاء في الشركة، فلماذا نعبأ بما يفكرون فيه؟ فنحن بالطبع لا نتوقع أن نبقي على كل شخص يعمل لدينا، فدعنا نجد من يحل محله.

لا بد أن هذا الكلام يبدو مألوفًا، لأنه يصف طريقة التفكير العامة عند كثير من المديرين في الشركات اليوم. فمعظمهم يحمل على كاهله عبئًا كبيرًا من العمل والكثير منهم محبط بسبب عجزه عن تلبية احتياجات موظفيه. والقليل منهم ليس لديه وقت لإجراء مقابلات مع الموظفين بعد تركهم العمل. علاوةً على ذلك، فإن عدد موظفي أقسام الموارد البشرية أضحى ضئيلاً جدًا لدرجة أنهم لا يمكنهم عمل شيء أكثر من مطالبة الموظفين بملء بيانات استقصاء ترك العمل في آخر يوم لهم.

إخفاء الأسباب الحقيقية لترك العمل

كما نعرف، عندما يُسأل الموظفون عن أسباب تركهم للعمل، يميل معظمهم إلى عدم ذكر الحقيقة بأكملها. فهم يفضلون كتابة أسباب مثل «فرصة أفضل» أو «راتب أعلى» حفاظًا على علاقاتهم بالمديرين السابقين؛ فربما يتم الرجوع إليهم عند عملهم بمكان آخر. فما الذي يجعل هؤلاء يتطرقون إلى حقائق مريرة من عدم حصولهم على أي تقييم أو تقدير من المدير أو رئيس العمل أو أن الترقية التي كانوا يستحقونها مرت إلى من هو أقل منهم؟!

لهذا، لا عجب أن ٨٩٪ من المديرين أعربوا عن اعتقادهم بأن الموظفين يتركون العمل أو يبقون فيه غالبًا من أجل المال في المقام الأول - وذلك طبقًا لأحد الاستقصاءات. ومع ذلك، فإن الاستقصاء الذي قمت بإجرائه مع الاستقصاءات التي أجرتها مؤسسة ساراتوجا لحوالي ٢٠,٠٠٠ موظف من ١٨ مهنة مختلفة، هذا بالإضافة إلى عشرات الدراسات الأخرى، تبين أن من ٨٠٪ إلى ٩٠٪ من الموظفين يتركون العمل لأسباب لا تتعلق بالمال، بل تتعلق بالوظيفة أو المدير أو الثقافة أو بمحيط العمل نفسه (انظر الشكل ١-١). هذه الأسباب الداخلية (والمعروفة بعوامل «الدفع» والمقابلة لعوامل «الجذب» مثل فرصة أخرى بأجر أعلى) هي أمور في إمكان كل من الشركة ومديرها التحكم فيها وتغييرها.

إنها معادلة بسيطة: «عندما لا تعرف سبب المشكلة، لا تتوقع حلها». هذا التباين الكبير بين ما يعتقده المديرون وحقيقة الأسباب الجوهرية لترك الموظفين للعمل - يكلف المؤسسات التجارية مليارات الدولارات كل عام.

تقدر مؤسسة ساراتوجا متوسط تكلفة خسارة الموظف الواحد بنحو ضعف الراتب السنوي لهذا الموظف. ويعني هذا أن الشركة التي يعمل بها ٣٠٠ موظف وكان متوسط راتب الموظف العادي بها ٣٥,٠٠٠ دولار ومعدل ترك العمل ١٥٪ تخسر حوالي ١,٥٧٥,٠٠٠ دولار في السنة في صورة تكاليف ترك الموظفين للعمل فقط. ولتوضيح هذا، إذا تفادت الشركة ٧٠٪ من معدل ترك العمل السنوي للموظفين وهو المعدل البالغ ٤٥ موظفًا - ستوفر بعد إزالة أسباب ترك العمل الحقيقية ١,١٠٢,٥٠٠ دولار سنويًا. ومن المؤكد أن هذا يثير دهشة المديرين التنفيذيين ويدفعهم للعمل.

٨٩٪ من المديرين يعتقدون أن الموظفين يتركون العمل من أجل المال.	١١٪ من المديرين يعتقدون أن الموظفين يتركون العمل لأسباب أخرى.

١٢٪ من الموظفين يتركون العمل من أجل الراتب الأكبر.	٨٨٪ من الموظفين يتركون العمل لأسباب أخرى غير المال.

شكل (١-١): سبب ترك الأفراد العمل - ما يؤمن به المديرون مقارنةً بالواقع

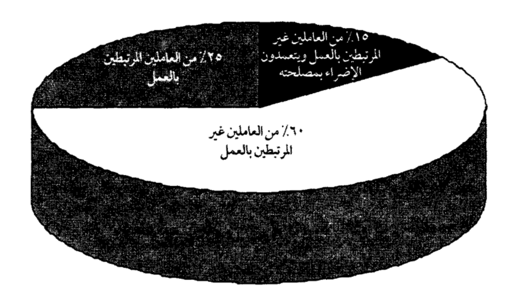
ومع ذلك، فالأمر لا يتعلق فقط بتكاليف ترك العمل الباهظة. فقبل ترك الموظف العمل بفترة طويلة، يصبح غير مرتبط ببيئة العمل. والموظف غير المرتبط بعمله يكون غير ملتزم أو

ضعيف الإنتاج أو كثير التغيب عن العمل أو حتى قد يتعمد في بعض الأحيان الإضرار بمصالح الشركة. وقد ورد عن إحدى المؤسسات أن ٧٥٪ من العمالة في أمريكا غير مرتبطين بالعمل أو يتعمدون الإضرار بمصالح الشركة (انظر شكل ١-٢).

وقد تعمل نسبة العاملين الذين يتعمدون الإضرار بمصالح الشركة - والتي تبلغ ١٥٪ - على تثبيط الروح المعنوية داخل الشركة مما يؤثر سلبًا على إيراداتها. وذلك لأن هؤلاء الموظفين يتسببون في نشر الفوضى، وهم أيضًا الذين يسرقون من الشركة ويستحوذون على انتباه المديرين ووقتهم - ذلك الوقت الذي كان من الأفضل قضاؤه في التعامل مع الموظفين الآخرين. وكما نعرف، في بعض الأحيان، يكون ترك الموظفين للعمل مفيدًا للشركة؛ فبدلاً من بذل محاولات مضنية من أجل إعادة الشعور بالارتباط بالشركة لأمثال هؤلاء، يكون من الأفضل تركهم يغادرونها.

وتقدر تكلفة الموظفين غير المرتبطين بالعمل في اقتصاد الولايات المتحدة ما بين ٢٥٤ مليار دولار و٣٦٣ مليار دولار في السنة تقريبًا. وتقدر تكلفة الغياب وحده التي تعد في حد ذاتها علامة على عدم ارتباط الموظف بالعمل بنحو ٤٠ مليار دولار سنويًا.

وقد نتجت معظم هذه التكاليف الباهظة عن الخسارة في إيرادات المبيعات والتي تسببت فيها ردود الفعل المحبطة من جانب العميل مع الخسارة التي يتسبب فيها الموظفون غير المرتبطين بالعمل والذين سيترك العديد منهم العمل إن آجلاً أو عاجلاً. ببساطة، إن عدم ولاء الموظف وعدم ارتباطه بالعمل يؤدي في النهاية إلى انتقال هذا الشعور للعميل.



شكل (١-٢): العاملون المرتبطون وغير المرتبطين بالعمل في الولايات المتحدة

هكذا، فإن الدافع الرئيسي للاهتمام بفهم الأسباب الجوهرية لترك الموظف لعمله من تلقاء نفسه دافع اقتصادي بالدرجة الأولى. فالتعامل مع الموظفين في ظل الاحترام ليس مفاده التعامل في حد ذاته ولكن أن ينعكس ذلك على سلوك الموظف مع العميل.

وتوضح مئات الدراسات التي أجرتها إحدى المؤسسات أن وحدات المؤسسات التي يرتبط الموظفون بها بالعمل بالمقارنة بوحدات المؤسسات التي لا يرتبط فيها الموظفون بالعمل، تتسم بما يلي:

- زيادة معدلات العملاء بنسبة ٨٦٪
- تحقيق نجاح أكبر في خفض معدلات ترك الموظفين للعمل بنسبة ٧٠٪
- زيادة الإنتاجية بنسبة ٧٠٪
- زيادة الأرباح بنسبة ٤٤٪
- ارتفاع مستويات إحساس الموظفين بالأمان بنسبة ٧٨٪

إذا تمكنا من الالتزام بتحديد الأسباب الحقيقية لعدم ارتباط الموظفين بالعمل وإذا تمكنا من إيجاد الحلول الصحيحة والملائمة التي تعمل على زيادة ارتباطهم بعملهم، فسوف نخرج بنتائج ملموسة تتمثل في انخفاض تكاليف ترك الموظفين للعمل وزيادة الإيرادات.

في الحقيقة، لا يهتم الكثير من المديرين بالبحث عن الأسباب الحقيقية لترك الموظفين للعمل وإيجاد حلول لها. فقد قال لي براد وهو موظف آخر ترك العمل في المقابلة التي أجريتها معه بعد تركه إياه: «يبدو أن معظم المديرين لا يهتمون ببذل أي جهد للحفاظ على الموظفين الأكفاء.» ولكن على الجانب الآخر تجد الكثير منهم يدرك هذا الأمر ويهتم بموظفيه. إن ما نحتاجه الآن هو وجود مؤسسات أكثر تصنع أبطالاً من هؤلاء المديرين، ليس فقط من خلال الثناء عليهم بل أيضاً بتقدير إسهاماتهم ومكافأتهم عليها.

إن هذا الكتاب موجه لكل من تهمه هذه المسألة من المديرين والمديرين التنفيذيين وأصحاب الأعمال.

رؤية بعض المديرين لترك الموظفين العمل

ذكرنا قبل ذلك أن حوالي ٩٠٪ من المديرين يعتقدون أن ما جذب موظفيهم للعمل بمكان آخر إما وجود فرصة عمل أفضل أو أجر أعلى، بينما يذكر حوالي ٩٠٪ من الموظفين أن ما دفعهم لترك العمل ليست أسبابًا مادية. فأين الحقيقة إذًا؟ مثل أشياء كثيرة في الحياة العملية داخل المؤسسات، يرجع الأمر كله إلى اختلاف المفاهيم في المقام الأول. السؤال هو: «من عنده الحقيقة؟»

لا يزال كثير من المديرين اليوم يعتقدون أن ترك العمل نتيجةٌ طبيعية للقيام بالأعمال التجارية. وربما تكون أنت نفسك قد رددت أحد الأقوال التالية أو جميعها: «يذهب بعض الموظفين ويأتي غيرهم» أو «لا تتوقع أن بإمكانك الاحتفاظ بجميع الموظفين للأبد» أو «يحصل الأشخاص الأكفاء على عروض عمل أفضل وينتقلون إليها». وتتسم جميع هذه الأقوال بالواقعية.

علينا أن نتذكر أيضـاً أن هناك الكثير من المديرين اليوم قد وصلوا إلى المناصب الإدارية في فترة الثمانينات وبداية التسعينات من القرن العـشرين، وذلـك عنـدما كـان هنـاك فـائض في القوى العاملة يمكن أن يحل محل الموظفين الذين تركوا العمل. وعند ظهور هـذه الزيـادة في القوى العاملة لأول مرة في عام ١٩٦٨ وذلك بعـد أن شـهدت الولايـات المتحـدة زيـادة في معدل المواليد بعد الحرب العالمية الثانية، كانت العمالـة المتـوفرة تفـوق دائـمًا الوظـائف، ثـم جاءت نقطة التحول عام ١٩٩٥. فلأول مرة في التاريخ الحديث بدأ عـدد الوظـائف يفـوق عدد العاملين. وفى نهاية القرن العـشرين، بـدأت المنافـسة عـلى الوظـائف تحكمهـا قـدرات الموظف وكفاءته.

وقد زادت المنافسة في الست سنوات التالية – فقد لجأت الـشركات إلى صرف المكافـآت ومنح الموظفين خيار شراء جزء من أسهم الشركة لجذب الموظفين الجدد. وكانت المنافسة بين بعض المؤسسات في إطار جذب الموظفين تتم عن طريق توفير كل شـئ لموظفيهـا بدايـةً مـن خدمات ممارسة الرياضة وتـوفير وجبـات يأخـذونها معهـم إلى المنـزل وحتـى الـسماح لهـم باصطحاب حيواناتهم الأليفة إلى العمل. وبذلك، أصبح الموظفون في مركز القيادة.

لكن في عام ١٩٩٨، أوضح الاستقـصاء أنـه عـلى الـرغم مـن قـول ٧٥٪ مـن المـديرين التنفيذيين إن إبقاء الموظف في العمل أحد الأولويات الثلاثة الأهـم، فـإن ١٥٪ فقـط لـديهم خطة جيدة لخفض نسبة ترك العمل. ومن الواضح أن فشلهم في تنفيذ تلك الخطة قد أدى إلى تمسك الغالبية العظمى من المديرين والمديرين التنفيذيين بالفكرة التـي قـد خـدمتهم خـلال سنواتهم السابقة: «ترك العمل تكلفة مقبولة في سوق العمل.» إن هؤلاء الذين تمسكوا بتلك الفكرة سرعان ما وجدوا أنفسهم يتنافسون على الموظفين الأكفاء ووجدوا أنهـم يخـسرون في السباق مع الشركات القليلة التي كانت فكرة: «ترك العامل الكفء للعمـل خـسارة فادحـة يجب دراستها» لديها مختلفة، مما يعكس أن هذه المؤسـسات تقـدر خـسارة الموظـف الكـفء بنفس درجة خسارة العميل المهم. ويوجد الكثير من هذه الشركات في سيليكون فـالي حيـث كانت المنافسة على أشدها لجذب أفضل الموظفين.

تمثل هذه الشركات مقدمة المستقطبين في أمريكا الذين يؤمنون أن موظفيهم جاءوا للعمل معهم لأول مرة وبنوا ثقافات الالتزام المتبادل وتحملوا حدة المديرين واكتشفوا أفضل الطرق المبتكرة في تعيين الموظفين الأكفاء والحفاظ عليهم. وتعد مثل هذه الشركات قلة بالنسبة للشركات الأخرى وهذا حال الصفوة دائمًا.

بعد ذلك، حدث تباطؤ اقتصادي في عام ٢٠٠١، عندما بدأ الموظفون يتشبثون بأماكنهم في العمل وعندما زادت القوى العاملة في معظم الصناعات لتحل محل من يقوم بترك عمله. وبدأ المديرون التنفيذيون يحتفلون بانتهاء المنافسة على أفضل الموظفين. وبذلك فقد تحول أصحاب العمل إلى مركز القيادة مرة أخرى. وجاء في إحدى الصحف عنوان كبير يقول «انتهاء المنافسة من أجل أفضل الموظفين ....» وسيقوم المديرون والمديرون التنفيذيون بتبني الفكرة السهلة القديمة مرةً أخرى: «ترك العمل نتيجة مقبولة في سوق العمل.»

ومن الواضح أن موقف المديرين تجاه الموظفين يتغير حسب تغيرات سوق العمل. وأيضًا من السهل علينا استيعاب سبب انخفاض نسبة اكتراث أصحاب العمل بمعدل ترك الموظفين للعمل عند وجود عدد كبير من العاطلين أو الموظفين غير المتفرغين ليختار أصحاب العمل من بينهم كيفما شاءوا. وعندما لا يكترث أصحاب العمل بالموظفين الذين يتركون العمل، فمن المحتمل أيضًا عدم اكتراثهم بأسباب ترك هؤلاء الموظفين العمل.

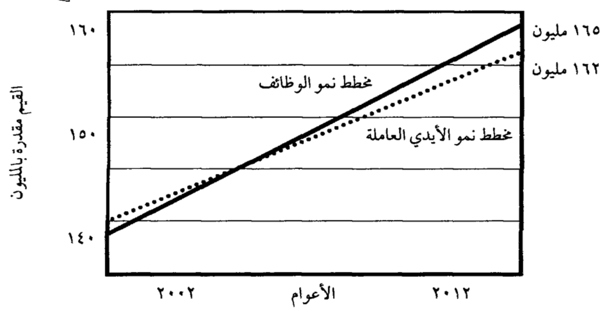
تبني أفكار جديدة عند تغير مجريات الأمور

لكن ماذا يحدث عندما تتحسن الأحوال الاقتصادية ويرتفع معدل الوظائف الخالية ويبدأ ٧٥٪ من الموظفين في الفترة التي شهدت الولايات المتحدة خلالها ارتفاعًا في معدل المواليد بعد الحرب العالمية الثانية في التقاعد وعندما تفوق نسبة الوظائف المتاحة عدد الموظفين الأمريكان الذين يبلغ عددهم ٤٥ مليونًا أثناء فترة الستينات والسبعينات؟ هذا هو السيناريو الذي تتنبأ وزارة الأشغال الأمريكية الآن بحدوثه على الأقل في عام ٢٠١٢

(انظر شكل ١-٣). فإذا ثبتت صحة هذا التنبؤ - بحدوث نقص شديد في القوى العاملة وهو ما اتفق معظم علماء الاقتصاد عليه - ستشتعل من جديد المنافسة على قدرات وإمكانيات الموظفين. وسيتنافس المستقطبون مرةً أخرى على جذب الموظفين الأكفاء للعمل في شركاتهم، وسيكون البقاء لمن يفوز.

هذا يعني عدم تحمل المديرين التمسك بالأفكار القديمة المتعلقة بترك الموظفين للعمل، خاصةً عندما تكون هذه الأفكار سيئة جدًا ويمكن تجنب التمسك بها. وسيحتاج المديرون المتنافسون تبني فكرة جديدة ألا وهي: أن ترك كل موظف لعمله من تلقاء نفسه خاصة إذا كان يمكن تجنب ذلك شيء مؤسف. وعليه فهو شيء يجب تحليله والتعلم منه وتصحيحه. كما يعني التمسك بهذه الفكرة عدم قبول المديرين من الآن فصاعدا الإجابات السطحية التي يذكرها الموظفون عند تبرير سبب تركهم العمل، على الرغم من أنه في بعض الأحيان يكون «الأجر الأعلى» أو «الفرصة الأفضل» هما السببان الحقيقيان لترك الموظف للعمل. بالفعل، يحتاج المديرون وكبار المديرين التنفيذيين معرفة الأسباب الحقيقية لخسارتهم الموظفين الأكفاء ويحتاجون أيضًا قبول حقيقة أن هذا السبب ربما يرجع إلى شيء فعلوه أو شيء لم يقوموا بفعله دفع هؤلاء الموظفين إلى ترك العمل.

بالطبع، سوف يكون هناك دائمًا مديرون ليس لديهم الوقت أو الاكتراث بملاحظة علامات بدء عدم ارتباط الموظفين بالعمل بينما لا يزال هناك وقت كاف لفعل شيء حيال ذلك. وبالتالي عندما يترك الموظفون العمل، قد يكون المدير غير مهتم بالمرة أو رافضًا لمواجهة الأسباب الحقيقية لترك الموظفين للعمل. فالعديد من المديرين لا يمكنهم مواجهة تلك الحقيقة المؤلمة وهي احتمالية ارتباط السبب الحقيقي لترك الموظفين للعمل بسلوك المديرين أنفسهم. فهؤلاء المديرون يفضلون الابتعاد عن كل ما يزعجهم ويعكر صفوهم.



شكل (١-٣): مخطط نمو الوظائف مقارنةً بنسبة العمالة في الولايات المتحدة الأمريكية

نحن لا نأمل في الحفاظ على كل موظفينا الأكفاء. ولكن يكترث المديرون الأكفاء بشدة بمحاولة فهم سبب ترك الموظف العمل، خاصةً إذا كان من الممكن منع حدوث ذلك. وخلال الأعوام العديدة القادمة، على المؤسسات بذل قصارى جهدها لتعليم وتدريب المديرين على كيفية تعيين الموظفين الأكفاء والحفاظ عليهم.

دور أقسام الموارد البشرية

يمكن أن يتساءل بعض المديرين «ماذا عن دور أقسام الموارد البشرية؟» - أليس من مسئوليتها إجراء المقابلات مع الموظفين بعد تركهم العمل وتحليل البيانات وذكر أسباب ترك الموظفين العمل؟ فمن المتعارف عليه أن مسئولية القيام بتلك الأمور تقع عل عاتق أقسام الموارد البشرية.

مع ذلك، تشير الأدلة المتاحة إلى أن أقسام الموارد البشرية وكبار الرؤساء في معظم المؤسسات لا يقدمون للمديرين البيانات المهمة التي يحتاجونها عن الأسباب الحقيقية لترك الموظفين العمل. وقد توصلت الدراسة الشاملة التي أجرتها مؤسسة ساراتوجا أنه على الرغم



من تصريح ٩٥٪ من المؤسسات بأنها تجري مقابلات مع الموظفين بعد تركهم العمل، فإن ٣٢٪ فقط من هذه المؤسسات تقدم للمديرين تقارير ببيانات المقابلات التي تجريها و٣٠٪ فقط تتابع هذه التقارير باتخاذ بعض الإجراءات. هذا وقد أقر ٤٢٪ من موظفي أقسام الموارد البشرية التي شملتها الدراسة أن برامج إجراء المقابلات مع الموظفين بعد تركهم العمل كانت غير فعّالة.

وللتأكد من أن تلك المقابلات أو الاستقصاءات التي يتم إجراؤها مع الموظفين بعد تركهم العمل قد تمت بالفعل وبفعالية، من الممكن أن يقوم مختصو الموارد البشرية بدور مهم عن طريق إعلام الإدارة بنتائج الاستقصاءات والمقابلات والمشاركة مع جميع المديرين في توفير المصادر المطلوبة لضمان اتخاذ الإجراءات التصحيحية. للحصول على إرشادات أكثر تفصيلاً عن المقابلات التي تتم مع الموظفين بعد تركهم العمل، انظر الملحق (ب).

على المديرين التنفيذيين ألا يقوموا بالتهرب من مسئوليتهم في تعيين الموظفين الأكفاء والحفاظ عليهم وإلقائها بالكامل على عاتق موظفي الموارد البشرية. فقسم الموارد البشرية طرف معهم في هذه العملية ولكنه ليس الطرف المسئول. والحل هو قيام المؤسسة بأكملها، بدايةً من فريق الإدارة العليا، بتبني أفكار جديدة عن كيفية إدارة الموظفين الأكفاء.

لقد رأينا كيف أدت الأفكار القديمة للفهم السطحي لدوران الموظفين إلى اشتعال المنافسات واقتباس إجراءات الشركات الأخرى التي ربما ينتج عنها بعض الحلول الملموسة ولكنها في الوقت نفسه حلول سريعة تفتقر إلى الهدف ولن تجدي في حل المشاكل التي ستنتج عن المنافسة القادمة على أفضل الموظفين.

الفصل الثاني
فقد الموظفين الشعور بالارتباط بالعمل وتركهم له

البعض يفقد الارتباط بالعمل ويتركه... والبعض الآخر يفقد الارتباط بالعمل ويبقى فيه.

قبل تحديد الأسباب الرئيسية لعدم ارتباط الموظف بعمله، من المهم فهم الدوافع التي تؤدي إلى مرور الموظف بعملية عدم الارتباط بالعمل في المقام الأول. حيث يساعدنا فهم الطبيعة الواضحة لعدم ارتباط الموظف بالعمل في معرفة كيفية اعتراض هذه العملية ومساعدة الموظف الكفء طوال طريقه في اتخاذ قراراته الخاصة بالاستمرار في العمل أو بتركه.

عملية عدم ارتباط الموظف بالعمل

أول شيء علينا إدراكه هو معرفة أن ترك الموظف العمل ليس حدثًا مفاجئًا - إنها بالفعل عملية من الممكن أن تستغرق أيامًا أو أسابيع أو شهورًا أو حتى سنوات حتى يتخذ الموظف القرار الفعلي بترك العمل. وفيما يلي ما أخبرني به دافيد، وهو محاسب، بعد ثلاثة أسابيع من استقالته:

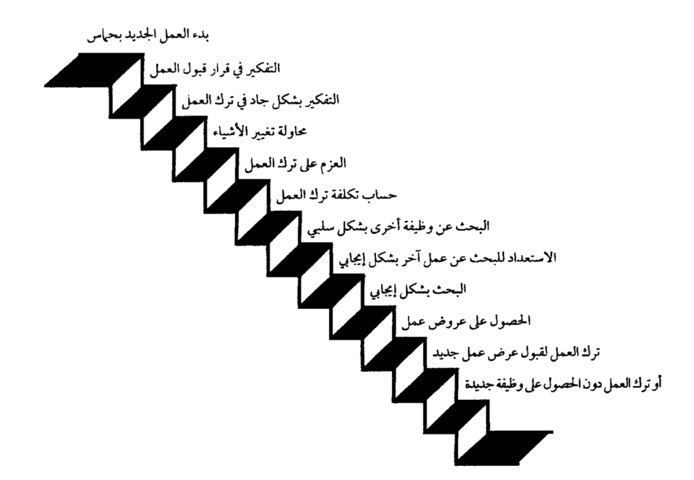
«في اليوم الأول من العمل بدأت التفكير في تركه. أُسند إلي القيام ببعض الأعمال، ولكن سرعان ما أدركت أنني لن أتلقى أي استشارة أو دعم.»

بالنسبة لدافيد، بدأ شعوره بتدني مستوى العمل منذ اليوم الأول. على الرغم من أنه استمر لعدة أشهر فيه، فقد كان اليوم الأول هو نقطة التحول.

كما يوضح الرسم البياني في شكل (٢-١)، هناك بالفعل خطوات عديدة ومتتالية ومحتملة يمكن أن توضح بالتدريج الرحلة التي يقوم بها الموظف منذ فقده الشعور بالارتباط بالعمل وحتى تركه له. وبالطبع، فهناك الكثير من المديرين ليس لديهم وقت أو مشغولين لدرجة أنه لا يمكنهم ملاحظة الموظفين حتى لو تجولوا في أروقة العمل حاملين بعض اللوحات مناشدين المديرين من خلالها بعمل بعض التغييرات أو الالتفات إلى تناقص شعورهم

بالارتباط بالعمل كل يوم أو حتى ملاحظة أية خطوة أخرى يمكن أن تحدث في عملية فقد الموظف الارتباط بالعمل.

ولا تقع على المدير وحده مسئولية اتخاذ الخطوات الأولى في هذه العملية - بل يحتاج الموظفون أيضًا إلى فهم المسئولية الفردية التي تقع على عاتقهم في محاولة إيجاد طرق لمناقشة مخاوفهم والعمل على إعادة ارتباطهم بمكان العمل مرة أخرى بأنفسهم. وللأسف، يتأخر كثير من المديرين في ملاحظة المؤشرات التي تنم عن فقد الموظف لولائه وارتباطه بالعمل حتى يصبح الوقت متأخرًا جدًا لعمل أي شيء حيال ذلك.



شكل (٢-١): ثلاث عشرة خطوة في عملية تعيين الموظف وحتى تركه العمل

فالعلامات الواضحة والأولى والمنبهة على بداية عدم ارتباط الموظف بالعمل هي: الغياب عن العمل أو التأخر في أداء العمل أو السلوك الذي يدل على انسحاب الموظف من العمل أو السلبية المتزايدة. ومن المفيد أن تعرف أن هذه العلامات الأولى لعدم ارتباط الموظف بالعمل تبدأ في الظهور بعد وقوع حدث مفاجئ أو مزعج يتسبب في اهتزاز مستوى التزام الموظف أو الموظفة بالعمل.

فيما يلي بعض الأحداث التي تدفع الموظف إلى الشعور بعدم الارتباط بالعمل:

- فوات الترقية على الموظف وانتقالها إلى من هو أقل منه
- إدراك أن الوظيفة لا تفي بالطموح
- علم الموظف باحتمالية حدوث تحول في مسار العمل
- تعيين مدير آخر غير مرغوب فيه
- تعيين الموظف في منطقة جديدة
- طلب القيام بشيء لا يتفق مع مبادئ الموظف
- معرفة أن الشركة تقوم بأعمال غير أخلاقية
- امتلاك الموظف ثروة مفاجأة أو مدخرات كافية لبدء أحد المشروعات المستقلة
- كسب المال الكافي (الأرباح)
- وقوع حادث يدل على التمييز العنصري
- اكتشاف أن الشركة معروضة للبيع
- اكتشاف أن الشركة قد تم بيعها بالفعل
- معرفة الموظف أنه يحصل على أجر أقل من الأجر الذي يحصل عليه موظف يقوم بنفس العمل في شركة أخرى

- معرفة أنهم غير مرشحين للترقية التي يعتقدون أنهم سيحصلون عليها
- شعور الموظف أن سلوكه لم يعد مقبولاً
- وجود عرض عمل خارجي غير متوقع
- وجود ضغط على الموظف ليقوم بتضحيات شخصية وأسرية
- تكليف الموظف بعمل مصالح شخصية للمدير (توصيل رسالة شفهية لرئيس العمل على سبيل المثال)
- عدم المرونة من قبل المدير في استخدام السلطة
- رفض طلب الموظف إجازة لقضاء وقت مع العائلة
- رفض طلب الموظف بالنقل
- استقالة زميل مقرب أو طرده من العمل
- وجود اختلاف في الرأي مع المدير
- وجود خلاف مع أحد الزملاء
- انخفاض غير متوقع في معدل أداء العمل
- انخفاض في معدل زيادة الأجر بشكل مفاجئ أو عدم زيادته أصلاً

أحيانًا، يطلق الموظفون على هذه الوقائع مصطلح «القشة التي قسمت ظهر البعير» - كما ذكرت الممرضة التي تُسمى كارن:

«كنت سعيدة في عملي لمدة عامين ولكن مديرتي القديمة تركت العمل ومديرتي الجديدة لم تكن تصلح كمستشار أو كمدرب. كانت على وشك التقاعد، ولكنها كانت متقلبة المزاج وغير كفء. وفي أحد الأيام صرخت في وجهي. فذهبت إلى رئيستها لأشتكي ولكنها بررت تصرفها قائلةً: «تلك هي طريقتها في التعامل.» وقد كانت هذه الواقعة هي القشة التي قد قسمت ظهر البعير.»

إليك بعض المقتطفات من المقابلات الأخرى التي تم إجراؤها مع الموظفين بعد تركهم العمل والتي توضح نقطة التحول بين الموظفين:

- قال دان، أحد المهندسين: «تم تغيير رئيس القسم الذي أعمل به ولم أشعر أن المدير الجديد يسعى إلى أخذ رأيي أو أنه يقدر ما أقوم به من إسهامات. ومن ثم، فقد أصبح العمل إداريًا أكثر من كونه فنيًا. وشعرت أنني أقوم فقط بخلط الأوراق ولم أقم بتصميم أي شيء. ولذلك، بدأت أبحث عن عمل في مكان آخر وقد رشحني أحد الزملاء للعمل في الشركة التي أعمل فيها حاليًا.»
- قالت جانين، محللة نظم العمل: «أوضح رؤسائي في العمل أنهم لا يريدون أخذ رأيي في أي شيء يتعلق بالعمل. وقد كان بإمكانهم الاستفادة من قدرتي على التحدث بلغة أجنبية، إلا أنهم لم يعيروني أي اهتمام. فهم يتمسكون بأفكار قديمة في العمل. وفي أحد الأيام قمت بحضور اجتماع في إحدى الشركات المحلية لأن مديري لم يستطع الحضور - وكان ٩٥٪ من الحضور رجالاً ولم ينهض أحد منهم للتعرف علي. وكان هذا آخر شيء يمكن تحمله. وبعد ذلك بدأت البحث عن عمل آخر وقد وجدته خلال ستة أسابيع.»
- قال جون، أحد المحللين الماليين، «لم يكن هذا العمل واعدًا، ثم، وجدت كشف الرواتب بينما كنت أقوم بحساب تكلفة بعض المشاريع واكتشفت أن الأجر الذي أحصل عليه أقل بنسبة ١٥٪ من أجر أي شخص آخر في المجموعة التي أعمل معها. وهذه كانت نقطة التحول بالنسبة لي.»
- قالت باميلا، كاتبة متخصصة: «لقد تخرجت في جامعة كبيرة، وعلى الرغم من ذلك، كان رئيسي في العمل يقوم بانتقادي دومًا أمام الآخرين. وبعد ذلك، بدأ يكلفني بأداء مصالح شخصية له، مثل إرسال الأشياء إلى مكتب البريد. علاوةً على قوله إن قيامي



بهذا العمل أفضل من أن يقوم به بنفسه. «لذلك، بدأت أبحث عن عمل في مكان آخر بعد ثلاثة أشهر فقط من وجودي في هذا العمل.»

وقد أورد دكتور توماس لي، أستاذ التجارة بجامعة واشنطن، والذي قد أجرى بحثًا موسعًا على ما أسماه «النموذج الواضح لترك الموظفين العمل»، العديد من النتائج المختلفة والمهمة عن كيفية وأسباب عدم ارتباط الموظف بالعمل ومن ثم، تركه للعمل:

- ترجع الغالبية العظمى من معدلات ترك الموظفين للعمل والتي تبلغ ٦٣٪ إلى تأثر الموظف بحدث مفاجئ.
- عدد قليل جدًا من الموظفين يفكر في ترك العمل بسبب التأثر بحدث مفاجئ له علاقة بالراتب.
- يترك ٢٠٪ من الموظفين العمل دون حصولهم على عرض عمل آخر.
- يترك بعض الموظفين العمل عند احتمال وجود عرض عمل آخر وحتى قبل قبول هذه العروض.
- تزيد احتمالية استقالة الموظفين المؤقتين وغير المتفرغين من العمل بشكل مفاجئ أو من تلقاء أنفسهم فور تأثرهم بحدث مفاجئ بدلاً من إمهال أنفسهم بعض الوقت لتقييم الوضع.
- يتابع الموظفون الأكفاء بعناية فرص ظهور الوظائف الأخرى أثناء عملهم ويقررون إجراء مقابلات شخصية في أماكن عمل أخرى من أجل اكتساب خبرة أو لضمان عمل احتياطي أو لاختبار قدراتهم.
- يرجع ترك الكثير من الموظفين العمل إلى تأثرهم ببعض «الأحداث الشخصية» والتي لا تتعلق بأماكن عملهم، مثل الزواج أو الحمل أو الإرث أو قرار الانتقال إلى مكان آخر أو تولي مسئولية رعاية أحد أفراد الأسرة المصاب بأزمة صحية أو سداد قرض.

- إذا كان هناك استقصاءات أو مقابلات تجرى مع الموظفين بعد تركهم العمل ولا تكشف عن الوقائع والأحداث التي تؤثر في الموظفين (نقطة التحول) وتحملهم على التروي قبل اتخاذ قراراتهم بترك العمل، فإن تلك الاستقصاءات والمقابلات لن تفيد في كشف الأسباب الحقيقية لترك الموظفين العمل.

التروي في اتخاذ القرار بترك العمل

يوضح توماس لي أيضًا أن عملية تفكير الموظف في ترك العمل تتم على مرحلتين: المرحلة الأولى وهى الوقت بين تفكير الموظف لأول مرة في ترك العمل وقرار ترك العمل الذي يعقب هذا التفكير. وعلى سبيل المثال، قال أحد الموظفين السابقين:

«بعد أن قمت بالاندماج في العمل لمدة عام لرؤية كيف ستسير الأمور في الشركة، وحاولت أن أحافظ على موقفي الإيجابي، لم تتغير الأحوال في الشركة ولهذا، بدأت التفكير في ترك العمل.»

قال موظف آخر ممن أجريت معهم مقابلات بعد تركهم العمل أنه عندما حصل على ترقية في عمله، لم يعلن عن حصوله على تلك الترقية، الأمر الذي جعله يأخذ هذا التصرف بمحمل شخصي. وبدأ التفكير في ترك العمل لأول مرة، عندما طلب تفويضه بشكل أكبر في الأعمال التي يقوم بها ولكن المسئولين في الشركة لم يوافقوا على طلبه. و قد أحس أنه قد أثبت نفسه في مكانه الحالي. وكان ذلك مخيبا للأمل بالنسبة له لأنه قد عاش سنة في الخارج، بعيدًا عن زوجته وولده وشعر أن الشركة مدينة له بفرصة جديدة. وبدلاً من حصوله على الوظيفة التي يريدها، تم نقله إلى قسم آخر. لذلك قرر ترك العمل.

أما المرحلة الثانية في عملية التروي، هي الوقت بين قرار الموظف بترك العمل وتنفيذ هذا القرار بالفعل. وكما هو متوقع، فإن فرصة نجاح المدير في إقناع الموظف بالرجوع للعمل ليست كبيرة أثناء المرحلة الثانية ولكن من الممكن أن ينجح المدير في ذلك أثناء المرحلة الأولى. لهذا، يجب على المديرين الانتباه للمؤشرات التي تشير إلى بدء فقد الموظف الشعور

بالارتباط بالعمل قبل فوات الأوان. وعندما يرجع السبب لفقد الموظف الشعور بالارتبـاط بالعمل إلى تأثره بأحد الأحداث المفاجئة كما هو موضـح سـلفًا، يحتـاج المـديرون عندئـذٍ إلى الاستمرار في ترقب الإشارات التي تشير إلى احتمالية تلقي الموظف الكفء إحدى الصدمات المخيبة للأمل والتي قد تؤثر على ارتباطه بالعمل، أو من الأفضل أن يجلس بصفة منتظمة مع المرءوسين المباشرين لديه في الشركة ويطرح عليهم بعض الأسئلة مثل، «كيـف يـسير الحـال معكم؟»، لأنه من الصعب على المدير قراءة مشاعر الموظفين من خلال التعبيرات التي ترتسم على وجوههم. وتساعد مثل هذه الأسئلة البسيطة والتـي تحمـل في طياتهـا الاهـتمام بـشئون العاملين في تجنب ارتفاع معدلات ترك الموظفين للعمل. كما تساعد أيضًا في فتح باب المناقشة التي يمكن أن تؤدي إلى التوصل إلى قرار لحل مشكلة تسرع المـوظفين في اتخـاذ القـرار بـترك العمل.

أو ربما يكون الموظفون قد قاموا بطرح العديد من المبادرات لحل الموقف. أو ربما قد بذلوا ما في وسعهم لحله. وربما كان من الصعب على المديرين تلبية رغبات الموظفين. لن نعرف أبدًا من المتسبب في ترك الموظف العمل. أهو الموظف نفسه أم المـديرون؟ الحقيقـة هـي أنـه إذا لم يبادر المدير بإجراء هذه المناقشات بشكل منتظم ولم يتم إجراؤها أبدًا، فسيعاني كل من المـدير والمؤسسة من خسارة الموظفين الأكفاء وتكاليف ترك الموظفين للعمل الباهظة.

عندما ندرس الطبيعة المتدرجة والواضحة لفقد الموظف الشعور بالارتباط بالعمـل، كـما يذكر البحث أن ٧٥٪ من الموظفين غير مرتبطين بالعمل، نجد أن هناك نتيجة واحدة فقط ألا وهي: أن المديرين في حاجة ملحة إلى ترغيب الموظفين في العمل وإعادة شعورهم بالارتبـاط به كما أن هناك دائمًا الفرصة لعمل ذلك.

الفصل الثالث
أسباب ترك العمل وآراء الباحثين

> في بعض الأحيان، إذا تعمقنا في التفكير فإننا ندرك الحقيقة.

إذا قمت بتجميع قائمة لجميع أسباب ترك الموظفين العمل من تلقاء أنفسهم من تقارير الاستقصاءات التي أجرتها عشرات المؤسسات مع الموظفين بعد تركهم العمل، ستكون هذه القائمة كالتالي:

- غياب فرص الحصول على ترقية في العمل
- قلة المزايا الإضافية
- ظهور وظيفة بأجر أعلى
- الروتين الحكومي
- تغيير المهنة
- استنزاف الكثير من الوقت والجهد للوصول إلى مكان العمل لبعد المسافة
- مخاوف الموظف المتعلقة بمستقبل الشركة
- وجود خلاف مع أحد الزملاء في العمل
- التمييز العنصري القائم على الجنس والنوع والدين وما إلى ذلك
- فساد الرؤساء أو المديرين
- فقدان الثقة في كبار الرؤساء

- زيادة حجم العمل
- المحسوبية
- الخوف من فقد الوظيفة
- الموقع الجغرافي للوظيفة
- المخاوف الصحية
- عدم الترحيب بالأفكار
- المشرف المباشر
- عدم القدرة على إتقان العمل
- عدم مرونة جدول العمل الزمني
- حاجة الموظف إلى مواجهة بعض التحديات في العمل والتي تزيد من ارتباطه بالعمل
- التدريب غير الكافي أو غير الملائم
- عدم كفاية الموارد اللازمة لإنجاز العمل
- فقد الوظيفة
- طبيعة العمل نفسه
- مسئوليات العمل
- عدم شعور الموظف بالاستقرار في العمل
- المكاسب المحدودة الممكنة التي يحصل عليها الموظف
- صرف مكافآت بسيطة للموظفين أو عدم صرف مكافآت على الإطلاق
- منح قدر غير كاف من الحرية للموظفين للقيام ببعض الأعمال أو عدم منحها على وجه الإطلاق

- قلة فرص نمو أو تطوير العمل أو عدم وجود تلك الفرص
- ندرة تقييم مستوى أداء العمل أو عدم تقييمه مطلقًا
- محيط العمل غير البنّاء
- عدم تفويض الموظف في أداء العمل
- عدم وجود مسار وظيفي محدد
- عدم الاكتراث بالأداء السيئ في العمل
- عدم وجود بعض السبل للتعبير عن مخاوف الموظف
- منع الموظف من استكمال العمل
- منع الموظف من أداء العمل بطريقته الخاصة
- تحديد الأجر ليس على أساس المنافسة والمهارة في العمل
- عدم وجود مقابل مادي للإسهامات
- عدم الاهتمام بتقدير الموظف لما يقوم به من إسهامات
- ثقافة المؤسسة
- عدم استقرار المؤسسة أو اضطرابها
- سياسات المؤسسة
- عدم توفير أجهزه حديثة أو عدم كفايتها
- عدم توفير مكان مناسب للعمل؛ أي أن يكون المكان هادئًا ونظيفًا ومتسعًا
- نقص التواصل
- عدم فعالية فريق العمل

- التقاعد
- العودة للدراسة
- العمل الخاص
- المضايقات
- سفر الزوج أو الزوجة
- ضغط العمل
- عدم زيادة الراتب وفق جدول زمني محدد
- حدوث تغييرات كبيرة
- سوء المعاملة
- القيادة غير المهتمة
- زيادات الأجر غير المنصفة
- عملية تقييم أداء العمل غير المنصفة
- طرق الترقية في العمل غير المنصفة
- قوانين وسياسات وإجراءات العمل الظالمة
- التغيير غير المرغوب فيه في واجبات العمل
- النقل غير المرغوب فيه إلى مكان جديد
- نظام الإجازات
- اختلال توازن الحياة الوظيفية

في الحقيقة، تم استنباط كل هذه الأسباب والتي تبلغ ٦٧ سببًا من إجابات آلاف الموظفين على الأسئلة التي قد وجهت إليهم في الاستقصاءات التي أُجريت بعد تركهم العمل. وعندما تستبعد الأسباب التي لا يمكن تفاديها (بالرغم من أن بعض تلك الأسباب يمكن تفادي مصدرها) - مثل فرص الترقي في العمل ووجود وظيفة بأجر أعلى والتغيير الوظيفي واستنزاف الوقت والجهد وموقع العمل الجغرافي وفقد الوظيفة والتقاعد والعودة إلى الدراسة والعمل الخاص وسفر أحد الزوجين - فلا يزال هناك ٥٧ سببًا لترك الموظفين العمل من تلقاء أنفسهم يمكن تفاديها.

عندما قمت بقراءة وتصنيف بعض تعليقات الموظفين الذين تركوا العمل من تلقاء أنفسهم ويبلغ عددهم ٣,١٤٩ موظفًا، طبقًا للاستقصاء الذي أجرته مؤسسة ساراتوجا، لم أستطع تحمل المشاعر التي أعربوا عنها، مثل؛ خيبة الأمل والإحباط والغضب واليأس والاستياء والغدر إلى آخر ذلك من المسميات العامة. وأدركت أن عددًا قليلاً جدًا من أسباب ترك الموظفين العمل من تلقاء أنفسهم يقوم على تفكير منطقي – ولكن أغلب هذه الأسباب كانت تقوم على المشاعر.

وعندما قمت بتحليل وجمع أسباب ترك الموظفين العمل، باحثًا عن السمات المشتركة ومتحريًا الدقة في البحث عن تلك الأسباب الحقيقية، اتضح لي أن الموظفين يبدءون في فقد الشعور بالارتباط بالعمل ثم يفكرون في تركه عند العجز عن سد واحد أو أكثر من الاحتياجات الأساسية والإنسانية الأربع للموظفين:

١- **الحاجة إلى بناء الثقة:** توقع وفاء الشركة والإدارة بوعودهما وتحري الأمانة والوضوح مع الموظف في جميع التعاملات وحسن استغلال قدراته بشكل لائق وتعويضه كما ينبغي وفي الوقت المحدد.

٢- **الحاجة إلى الشعور بالأمل**: اعتقاد الموظف أنه سيتمكن من تطوير وتنمية مهاراته من خلال الوظيفة أو من خلال التدريب وستكون لديه الفرصة للترقي في العمل أو إحراز أي تقدم وظيفي يؤدي إلى زيادة الدخل.

٣- **الحاجة إلي الشعور بالتقدير**: شعور الموظف بالثقة في أنه إذا عمل باجتهاد وبذل كل ما في وسعه وأبدى الالتزام في العمل وقدم للشركة إسهامات هادفة، فإن الشركة ستقدره وتكافئه بناءً على ذلك. ويعني أيضًا الشعور بالتقدير واحترام الموظف واعتبار المؤسسة أن الموظف فرد له قيمة وأهمية كبيرة وليس مجرد عبء عليها.

٤- **الحاجة إلى الشعور بالاختصاص**: توقع التوفيق بين قدرات الموظف والوظيفة التي يشغلها بحيث تستغل كامل هذه القدرات والإمكانيات وتلقي التدريب اللازم لأداء العمل باقتدار ومتابعة نتائج العمل الذي يقوم به الموظف وحصول الموظف على تقييم منتظم لمستوى أدائه في العمل.

تبرير الموظفين لأسباب تركهم العمل

عندما ننظر إلى أسباب ترك العمل التي ذكرها الموظفون في الاستقصاءات السرية التي أجرتها مؤسسة ساراتوجا مع الموظفين بعد تركهم العمل، يتضح أنه لم يتم تلبية هذه الاحتياجات الرئيسية والنفسية. وكما يوضح الرسم البياني لأسباب ترك الموظفين العمل (انظر شكل ٣-١)، تم تصنيف الإجابات عن السؤال التالي «لماذا تركت العمل؟» إلى ما يلي:

١- فرصة النمو الوظيفي أو الترقي في العمل المحدودة (١٦٪)، مما يدل على نقص الشعور بالأمل

٢- افتقاد الاحترام أو الدعم من قِبل المشرف (١٣٪)، مما يدل على انعدام الشعور بالثقة

٣- التعويض (١٢٪)، مما يدل على مشكلة افتقار الموظف إلى الشعور بالتقدير

٤- واجبات العمل المملة وغير الملبية للطموح (١١٪)، مما يدل على نقص الكفاءة وتضاؤل النجاح في أداء العمل ذاته

٥- فقدان المشرف لمهارات القيادة (٩٪)، مما يشير إلى غياب الشعور بالثقة

٦- ساعات العمل (٦٪)، بما في ذلك جدول العمل غير المناسب وعدم مرونة جدول العمل الزمني والعمل الإضافي (سواء أكان العمل كثيرًا جدًا أم قليلاً جدًا) ونوبات العمل غير المستحسنة - كل هذه الأسباب تدل على الحاجة إلى تقدير الموظف، واعتقاد الموظفين أن المؤسسة لا تعتبر رضاهم أحد العناصر المهمة لتبرير التغيير.

٧- الأسباب التي لا يمكن تفاديها (٥٪)، تعتبر المؤسسة هذه الأسباب أسبابًا لا يمكن تفاديها بوجه عام، بما في ذلك بعد المسافة بين العمل ومسكن الموظف والتقاعد عن العمل وإنجاب الأطفال والمشاكل المتعلقة برعاية الطفل والانتقال إلى مكان جديد والأمور الأخرى المتعلقة بالأسرة وحدوث تغيير في مسار العمل وكثرة السفر والعودة إلى الكلية وموت أو مرض أحد أفراد العائلة

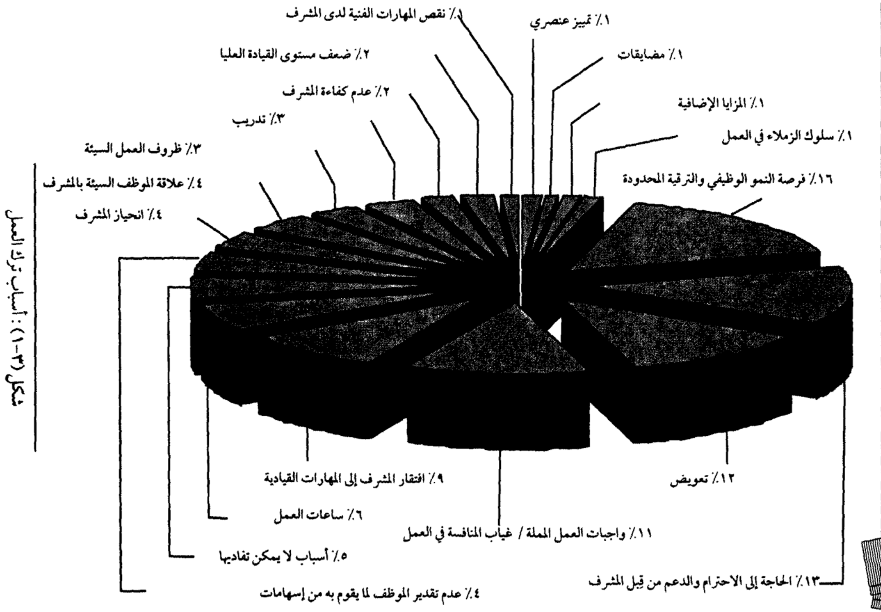
٨- الحاجة إلى التقدير (٤٪)، مما يدل على فقدان الموظف الشعور بالتقدير

٩- انحياز بعض المشرفين (٤٪)، مما يدل على الحاجة إلى الشعور بالثقة

١٠- علاقة الموظف السيئة بالمشرف (٤٪)، مما يدل على فقدان الشعور بالثقة

١١- ظروف العمل السيئة (٣٪)، وترتبط هذه الظروف غالبًا بالظروف الطبيعية، مما يدل على الحاجة إلى التقدير

١٢- التدريب (٣٪)، وترجع معظم أسباب ترك الموظفين العمل المتعلقة بالتدريب إلى عدم كفاية العروض أو إجراء التدريب على نحو غير ملائم أو رفض الحصول على إذن لحضور الدورات التدريبية - وكل هذا يدل على حاجة الموظف إلى الشعور بالتقدير



شكل (٣-١) : أسباب ترك العمل

١٣- عدم كفاءة المشرف (٢٪)، مما يدل على الحاجة إلى الشعور بالثقة

١٤- ضعف مستوى القيادة العليا (٢٪)، نفس الأسباب التي تم نسبتها إلى الإدارة التي تلي القيادة العليا، بالإضافة إلى فقدان الرؤية الواضحة أو القدرة على التوجيه - مما يدل على غياب الشعور بالثقة

١٥- نقص المهارات الفنية لدى المشرف، مما يدل على الافتقار إلى الشعور بالثقة

١٦- التمييز العنصري (١٪)، مما يدل على فقدان الشعور بالثقة والأمل

١٧- المضايقات (١٪)، مما يدل على انعدام الشعور بالثقة

١٨- المزايا الإضافية (١٪)، مما يدل على الحاجة إلى التقدير

١٩- سلوك الزملاء في العمل (١٪)، مما يدل على افتقاد الشعور بالثقة

لدراسة إجابات الموظفين الواردة في تقارير الاستقصاءات التي أُجريت لآراء الموظفين بعد تركهم العمل بشكل أعمق، كون معهد ساراتوجا مجموعات للتدقيق في أسباب ترك الموظفين العمل وقام بتحليل محتوى التعليقات المكتوبة في الاستقصاء. وعندما طُلب من الموظفين تقديم تقييم غير محدد، إما مكتوبًا أو في مناقشة مفتوحة، لم يعد الموظفون يجيبون عن الأسئلة التي قد تم إعدادها مسبقًا - بل تحدثوا عن الاحتياجات التي لم يتم تلبيتها وكان كلامهم نابعًا من قلوبهم.

فيما يلي النقاط العشرة التي كانت ترد غالبًا في إجابات الموظفين الذين تركوا العمل عن السؤال التالي، «ما أوجه الإساءة التي شعرت بها من جانب الشركة؟»

١- **الإدارة السيئة:** كانت غالبية التعليقات تتعلق بالمديرين غير المهتمين وغير المختصين وغير المحترفين. ولكن كان هناك أيضًا شكاوى تتعلق بالمديرين الذين يقومون بإجهاد

الموظفين في العمل ولا يظهرون أي احترام لهم ولا يستمعون إلى أفكارهم، بالإضافة إلى وضعهم في أماكن لا تتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم وعدم محاولتهم بذل أي جهد للحفاظ عليهم وتقديمه السرعة في أداء العمل على الكفاءة، علاوةً على صدور بعض الألفاظ غير اللائقة من هؤلاء المديرين. وهناك أيضًا الكثير من التعليقات المتعلقة بطرق اختيار المديرين السيئة أو انعدامها بالمرة.

(النقاط هي: الثقة والتقدير والأمل والكفاءة)

٢- **نقص فرص النمو الوظيفي والترقي في العمل:** تدور التعليقات غالبًا حول فقد المسار الوظيفي المحدد ولكنها ترتبط أيضًا بإخفاق الشركة في توزيع المهام أو في شغل الوظائف بموظفين من داخل الشركة، علاوةً على الترقيات غير المنصفة أو المحسوبية.

(النقاط هي: الأمل والثقة)

٣- **سوء العلاقة بين الموظف والمدير:** تتعلق تعليقات الموظفين غالبًا بالعلاقة السيئة بين كبار القادة في الشركة والمديرين وبين الموظفين (وعلى وجه الخصوص، الحاجة إلى إطلاعهم على بعض المعلومات المرتبطة بالعمل) كما تتعلق بالعلاقة السيئة بين الأقسام، بدايةً من قسم الموارد البشرية ومكاتب المؤسسة والمكاتب الميدانية وشركاء العمل.

(النقاط هي: الثقة والتقدير)

٤- **الأجر:** تتعلق شكاوى الموظفين غالبًا بعدم حصولهم على أجور سوق العمل المنصفة أو بعدم حصولهم على مقابل من أجل ما قاموا به من إسهامات وعمل شاق. وتتعلق أيضًا بالأجور المجحفة وزيادات الأجور البطيئة والانحياز في منح الزيادات والمكافآت وعدم فاعلية تقييم مستوى أداء العمل.

(النقاط هي: الثقة والتقدير)

٥- **الحاجة إلى التقدير:** ترتبط هذه النقطة بمشاكل الأجر وحجم العمل ولكن هناك العديد من التعليقات التي تتعلق بثقافة الشركة التي لا تشجع عملية تقدير واحترام الموظف.

(النقاط هي: التقدير)

٦- **القيادة العليا السيئة:** تتعلق أغلب التعليقات الواردة في الاستقصاء بالحاجة إلى الاهتمام بالموظفين والاستماع إليهم أو تفويضهم في القيام بالعمل. كما تتعلق بالمديرين التنفيذيين المنعزلين والبعيدين وغير المهتمين والذين لا يتبنون أي رؤية ملهمة أو طريقة محددة في التوجيه ويقومون بعمل تغييرات كثيرة في طريقة التوجيه وفي نظام العمل في المؤسسة.

(النقاط هي: الثقة والتقدير)

٧- **الحاجة إلى التدريب:** غالبًا ما ترتبط تعليقات الموظفين بعدم حصول الموظف على تدريب كاف لأداء العمل الحالي بشكل صحيح، علاوةً على ضعف التدريب وسطحيته ونقص برنامج تدريب الموظفين الجدد والتدريب الإداري والحاجة إلى وجود تدريب لمواكبة التقدم المستقبلي.

(التقدير والأمل والكفاءة)

٨- **زيادة أعباء العمل:** ترتبط أغلب تعليقات الموظفين في هذه النقطة بتكليف الموظف بإنجاز المزيد من العمل بالتعاون مع مجموعة صغيرة من الموظفين. كما ترتبط بمسألة التضحية بالجودة وخدمة العميل من أجل زيادة الإنتاج.

(النقاط هي: التقدير والكفاءة)

٩- **نقص أدوات وموارد العمل:** تشير التعليقات إلى وجود عدد كبير من المشكلات، بما في ذلك تجهيزات المكاتب غير الكافية وأجهزة الكمبيوتر التي لا تقوم بوظائفها

بالشكل المطلوب وسوء شبكات التليفونات، والتكنولوجيا غير المواكبة لتطورات العصر ونقص الموارد البشرية اللازمة للتخفيف من حجم العمل.

(النقاط هي: التقدير والأمل والكفاءة)

١٠- **الحاجة إلى العمل الجماعي**: ترتبط تعليقات الموظفين هنا في الغالب بالحاجة إلى تعاون الزملاء في العمل والالتزام بإنجاز العمل. كما تشير إلى الحاجة إلى تعاون الأقسام أو مواقع العمل المختلفة.

(النقاط هي: الثقة والكفاءة)

سبب بداية شعور الموظفين بالاستياء

كما أوضحت من قبل، يمر الموظفون غالبًا بصدمة أولى أو بخيبة أمل ربما تؤدي في آخر الأمر إلى تركهم العمل. وقد اشتمل الاستقصاء الذي أجرته مؤسسة ساراتوجا مع الموظفين بعد تركهم العمل على السؤال التالي، «ما سبب بداية شعوركم بالاستياء؟» ولكنها ألغت هذا السؤال بعد استعراض إجابات الموظفين الأولى عن هذا السؤال والتي بلغت ٩٥٠ جوابًا؛ حيث أدركت المؤسسة أن التسعة عشر سببًا لترك الموظفين العمل والموضحين في الرسم البياني في الشكل (٣-١) جاءت مطابقة لأسباب بداية استيائهم، ومن المثير للدهشة أنه جاء بالترتيب نفسه من الأعلى إلى الأدنى.

يؤكد ذلك على الاستنتاج الذي يشير إلى حقيقة أن الكثير من الأفراد يتركون العمل لسبب ما، يمكن أن يكون قد وقع منذ أسابيع أو شهور. أما الخبر السار، هو أنه لا يزال هناك الوقت أمام المديرين لتحديد أسباب شعور الموظفين بالاستياء ومحاولة إزالتها.

بعض الكلمات عن الأجر

على الرغم من أن مئات الموظفين الذين شملهم الاستقصاء قد عملوا في شركات لا تدفع أجرًا مماثلاً لما تدفعه الشركات الأخرى للموظفين الذين يقومون بنفس الأعمال التي يقومون بها، لا تزيد شكاوى الموظفين المتعلقة بالتعويض عن ١٢٪ من مجموع أسباب ترك الموظفين العمل.

وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة التقرير الشامل الذي قدمته مؤسسة ساراتوجا في عام ١٩٩٧، والذي ذكر فيه الباحثون الذين قاموا بإجرائه أن: الأجر غالبًا ما يكون ستارًا وليس سببًا رئيسيًا في ترك الموظفين المؤسسات التي يعملون فيها والانتقال للعمل بمؤسسة أخرى. هذا بالإضافة إلى أن البحث المستمر الذي تجريه مؤسسة ساراتوجا عن كيفية الاحتفاظ بالموظفين في العمل يظهر أن أقل من ٢٠٪ من الموظفين يتركون العمل من أجل حصولهم على راتب أعلى.

يعد دفع الراتب المجزي سببًا رئيسيًا في بقاء الموظفين في العمل؛ ومن ناحية أخرى، فإن نتائج استقطاب الموظفين باستمرار ليست دائمًا في صالح المؤسسة. فغالبًا ما يتأثر الموظفون المستمرون في المؤسسة، كما تصبح خطط دفع الرواتب غير فعّالة. هذا بالإضافة أن الأثر المالي قد يكون بعيد المدى... ومع ذلك، فإن وضع خطة منصفة لدفع الرواتب من البداية ومواجهة ظروف العمل ببسالة لهما أثر كبير وإيجابي.

من أهم القوانين في الحفاظ على الموظفين، هو أن تقوم بدفع راتب مماثل أو أعلى من الراتب المتعارف عليه في سوق العمل بالنسبة للوظائف المماثلة؛ حيث إن الراتب المغري من العوامل الرئيسية التي تؤهل المؤسسة لتصبح من المؤسسات المتميزة. وعلى الرغم من ذلك فقد أظهرت نتائج الاستقصاء أن الكثير من الشركات لم تأخذ الراتب المجزي بعين الاعتبار حتى الآن.

وفيما يتعلق بقرار الموظف الشخصي في البقاء في العمل أو في تركه القائم على الراتب، لاحظ المشرف على الأبحاث في مؤسسة ساراتوجا أن «المبدأ المهيمن في سوق العمل الصحيح هو أن يترك الموظف الذي لا يشعر بالرضا العمل من أجل زيادة في الراتب تصل إلى ٥٪. ولكن لا يمكن إغراء موظف راض عن عمله لترك العمل إلا إذا وصلت الزيادة في الراتب إلى ٢٠٪ على الأقل». وبالطبع، يتفاوت الموظفون في قدر اهتمامهم بالراتب. ونحن نعرف أن من السهل إغراء الموظفين الذين يتكبدون عناء سداد ديونهم بترك العمل من أجل زيادة في الراتب تصل إلى أقل من ٥٪.

تكلفة التحريض على ترك العمل

إذا كنت لا تزال تعتقد أن المال هو الدافع الرئيسي للاستمرار في العمل، لتفكر كم ستخسر عندما يترك الموظفون شركتك. وإذا ما كانت هذه الخسارة أقل من ٢٠٪، عندئذ يكون المال ليس السبب الرئيسي في ترك العمل. فالموظف الذي يحب عمله ورئيسه وشركته لن يترك العمل إلا في أشد الظروف.

أظهرت العديد من الدراسات أن المال عند مندوبي المبيعات بوجه عام يعتبر الباعث الرئيسي لبقائهم في العمل أكثر من غيرهم من الموظفين. وعلى الجانب الآخر، نحن جميعًا نعرف أن الموظفين الذين يتسمون بالولاء الشديد لأصحاب عملهم أو لمديريهم قد رفضوا إغراءات وصلت إلى ٣٠٪ زيادة في الراتب أو أكثر لأنهم يتصورون أنهم لا يمكنهم إيجاد معاملة أحسن أو عمل أفضل في أي مكان آخر. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن نجد كثير من هؤلاء الأفراد يشعرون بالسعادة في عملهم في كبرى الشركات في أمريكا.

وأثناء قيامي بمراجعة تعليقات الموظفين على قضية الراتب، سواء بالنسبة للموظفين الذين تركوا العمل أو المستمرين فيه والتي وردت في الاستقصاء، كان من المدهش ارتباط

عدد قليل من تلك التعليقات بالأجر أو المكافآت أو الحوافز الأخرى. وبالأحرى، تبدو المشكلة الرئيسية هنا هي العدل أو الحاجة إلى العدل. ويبدو أن الموظفين محبطون بشأن الأجر لأنهم يشعرون بأنواع عديدة من الظلم:

- المستوى المتميز لأداء الموظف في العمل لا يؤثر تأثيرًا كبيرًا على زيادة الراتب.
- يتم تجاهل عامل الخبرة بمساواة الموظف الجديد بصاحب الخبرة في الأجر.
- عدم تأثير مستوى التعليم في زيادة الراتب.
- الضغط المتزايد الذي يشعر به الموظف في العمل والذي لا يضاهي الراتب الذي يحصل عليه.
- كلما زادت عدد ساعات العمل، نقصت قيمة الأجر الذي يحصل عليه الموظف.

كما يعقب مدير إحدى الشركات الأمريكية:

«ما يثير القلق في تلك المعتقدات أنها تمثل عائقًا أمام رغبة الموظف في معرفة وفهم القواعد الرسمية وغير الرسمية في العمل والتي تمكنه من الحصول على راتب أعلى إذا اتبعها – مثل الأداء والخبرة والتعليم والاستعداد لبذل التضحيات وخوض الصعاب. وإذا لم يتم ربط هذه العوامل بزيادة الراتب، يتساءل العمال عن سياسات وقوانين دفع الأجور التي تعمل على زيادة الأجور. إن السياسات والممارسات التي لا تشجع ولا تساعد الموظفين على الالتزام بالعمل تعمل على خلق العقبات التي يصعب على أفضل المشرفين التعامل معها إن لم يكن ذلك مستحيلًا».

مراعاة الفروق الفردية

من الجدير بالذكر أن هذه الموضوعات قد انبثقت عن تعليقات الموظفين في جميع الدرجات الوظيفية وفي نطاق كبير من الصناعات مثل الصناعات المالية والدوائية والطبية،

هذا بالإضافة إلى التكنولوجيا والتصنيع والتوزيع والتأمين والرعاية الصحية والاتصالات والنقل وخدمات الكمبيوتر والإليكترونيات والمنتجات الاستهلاكية وخدمات المستهلك وخدمات العمل والخدمات الاستشارية وغيرها من الخدمات الأخرى. وأيضا يتم توزيع الشركات جغرافيًا بشكل كبير وذلك في جميع أنحاء الولايات المتحدة.

بعد قراءة التعليقات الواردة في الاستقصاء الذي أجري مع الموظفين بعد تركهم العمل، أصبح من الواضح أن كل شركة من الشركات التي شملها الاستقصاء تحتاج إلى حل مشكلتين أساسيتين أو ثلاث. فمن المتوقع أن تعمل الشركات بالفعل على حل هذه المشكلات، لكن علينا أن نتذكر أنه بينما يرغب كثير من الموظفين في تحقيق الأشياء العشرة المذكورة آنفًا للشعور بالرضا، فإن لكل مؤسسة ثقافة مختلفة، كما أن كل شركة تعاني من عدد من المشكلات يستلزم حلها.

علينا أن نضع في الاعتبار، أنه بينما يرغب بعض الموظفين في الشعور بالثقة والأمل والتقدير والكفاءة، فإن درجة أهمية كل واحدة من تلك الأشياء تختلف من موظف لآخر ومن آنٍ لآخر. فربما يعتمد هذا على أعمارهم أو مناصبهم في المؤسسات التي يعملون فيها. فالأمل وتوقع النمو الوظيفي في الشركة، على سبيل المثال يوجد في الصدارة لدى الموظفين من فئة الشباب، بينما يزيد اهتمام الموظفين الأكبر سنًا بمزايا الرعاية الصحية. ويرغب مصممو أجهزة الكمبيوتر في الحصول على أحدث التقنيات الحديثة. بالإضافة إلى رغبة بعض الموظفين في تكريمهم في حفل عام، بينما لا يرغب البعض في ذلك. فعندما يتعلق الأمر بتعيين أحد الموظفين والحفاظ عليه، يتحتم على المديرين الأكفاء مراعاة هذه الفروق الفردية.

المسئول عن تلبية احتياجات الموظفين

يجب الاعتراف أن كلًا من المدير والمؤسسة لا يمكنهم دائمًا منع الموظف الكفء من ترك العمل أو حتى إقناعه بتأجيل قرار تركه العمل. وكما يوضح شكل (٣-٢)، واستنادًا إلى درجة تحكم الموظف في قراره ودرجة تأثير صاحب العمل على هذا القرار، فإن لدينا أربعة احتمالات:



فلو رجعنا إلى الرسم البياني الـذي يوضـح أسـباب تـرك المـوظفين العمـل والـواردة في الاستقصاء (انظر شكل٣-١)، عند استبعاد الأسباب التي لا يمكن تفاديها - مثل التقاعد و المسافة بين العمل والمسكن والعودة إلى الدراسة وبدء عمل خاص ومرض أحد أفراد العائلة، هذا عوضـًا عن الظروف العارضة - يتبقى لدينا ٩٥٪ من الأسباب التي تنطبق على الربـع أ الموضح في شكل (٣-٢): وهي الأسباب التي يمكن تفاديها من قِبل صاحب العمـل. ومـن بين هذه الأسباب التـي تبلـغ ٩٥٪، تـرتبط أكثـر مـن ٧٠٪ مـن الأسـباب بعوامـل يمكـن للمشرف المباشر السيطرة عليها. وهذا يؤكد على ما يعرفه الكثير منا؛ أن المشرف المبـاشر لـه النصيب الأكبر في السيطرة أو التأثير على تفادي هذه الأسـباب أو إزالتهـا. ويعنـي ذلـك أن الأفراد يلتحقون بالعمل في الشركات، ولكن عندما يتركون العمل يتركون المـديرين ولـيس الشركات.

وفي بعض الأحيان يترك الموظفون الشركات وكبار الرؤساء الذين يديرون هذه الشركات أيضًا. فكبار الرؤساء هم الذين يقومون بوضع التوجيهات في العمل ويحددون ثقافة الشركة والتصديق على معدلات الرواتب وميزانية التدريب، كما تتسبب مطالبهم المفرطـة في شـعور الموظفين بالضغط والإرهاق في العمـل. هـذا بالإضـافة إلى أن اسـتراتيجيتهم في العمـل قـد تتسبب إما في ازدهار العمل (زيادة فرص العمل) أو كساده. ولإثبات سلطة المدير التنفيـذي الكاملة، فلا نحتاج إلا إلى النظر إلى بعض الشركات مثل إحدى شركـات خطـوط الطـيران حيث يعمل فيها مديرون تنفيذيون ملتزمون ومهتمون قاموا بوضع أبرز ثقافـات التوظيـف في أمريكا.

في الفصول القادمة، سيتضح كيف يمكن للمديرين وكبار الرؤساء والمديرين التنفيـذيين في قسم الموارد البشرية المشاركة في إيجاد الالتزام المتبادل.

مدى تحكم صاحب العمل في اتخاذ الموظف قرار ترك العمل	مرتفعة	منخفضة
مرتفعة	(أ) قرارات الموظفين بترك العمل من تلقاء أنفسهم التي يمكن تفاديها/ تأجيلها عن طريق الإجراءات المتخذة من قبل صاحب العمل	(ب) قرارات الموظفين بترك العمل من تلقاء أنفسهم التي لا يمكن تفاديها/ تأجيلها عن طريق الإجراءات المتخذة من قبل صاحب العمل
منخفضة	(ج) إقالة صاحب العمل للموظفين	(د) ترك الموظف للعمل وعدم قدرته على الرجوع في قراره وعدم قدرة صاحب العمل منع هذا القرار

شكل (٣-٢): مدى تحكم صاحب العمل/ الموظف في اتخاذ قرار ترك العمل

الفصول السبعة القادمة:

الأسباب الخفية والخطوات العملية

لا تعد الإشارة إلى حقيقة أن شكاوى الموظفين مجرد ذكر سلبي للحلول ملاحظةً عابرةً. فالأفراد يتذمرون من الإدارة السيئة، وهم ينشدون الإدارة الجيدة. فهم يتذمرون من الانحياز لبعض الموظفين، في حين أنهم يفضلون توفير شروط المنافسة الشريفة في العمل. وهكذا، فبتحديدنا الأسباب السبعة الرئيسية لترك الموظفين العمل، نكون قد اقتربنا من تحديد ما يتطلبه بقاء الموظفين في العمل وتعزيز شعورهم بالارتباط به. فإن الهدف الحقيقي من كتابة هذا الكتاب هو تقديم أفضل طرق تعيين الموظفين والحفاظ عليهم.

إذا أمعنا النظر في جميع الأسباب الممكنة التي يبرر بها الموظف تركه العمل، ربما تتساءل كيف قمت بغربلة جميع الأسباب لانتقاء سبعة من تلك الأسباب. في الحقيقة، لم تكن الصعوبة في ذلك لأن نتائج البحث الذي أجرته مؤسسة ساراتوجا أثبت بوجه عام نتائج البحث الذي قمت بإجرائه ونتائج عشرات الدراسات الأخرى عن أسباب ترك الموظفين العمل.

وبناءً على رغبتي في تقديم الأسباب الحقيقية شديدة الوضوح والخفاء معاً في آن واحد والتي دعمتها نتائج البحث والمنفصلة عن بعضها البعض والتي يمكن أن يتجنبها أو يناقشها المديرون أو كبار الرؤساء، بل وهي قليلة جدًا ويمكن تداركها، وفيما يلي الأسباب التي قمت باختيارها لتحليلها:

١- عدم تماشي الوظيفة أو بيئة العمل مع توقعات الموظفين
٢- عدم التوافق بين الوظيفة والفرد
٣- الحاجة الشديدة إلى التدريب والتقييم
٤- قلة فرص النمو الوظيفي والترقي في العمل
٥- الانتقاص من قدر الموظفين وعدم تقدير مجهوداتهم
٦- الشعور بالضغط الناتج عن زيادة حجم العمل وعدم توازن الحياة العملية مع الشخصية
٧- فقد الموظفين الثقة في كبار الرؤساء في الشركة

يبدأ كل فصل من الفصول السبعة القادمة بمجموعة من التعليقات المختارة والواردة في الاستقصاء والتي توضح جميع الأسباب الخفية كما تنقل مدى عمق المشاعر المحيطة بها. وبعد ذلك مباشرةً، سنتطرق إلي المؤشرات الواضحة التي تدل على فقد الموظف الشعور بالارتباط بالعمل لأي من هذه الأسباب. وسنلقي نظرة أيضًا على العقبات التي يمكن التنبؤ بها والتي تحول دون منع أو إزالة هذه الأسباب الحقيقية.

الأهم من ذلك، هو أننا سنستعرض ٥٤ فكرة مبتكرة وطرق تعيين الموظفين العملية والمثبتة والتي يمكن أن يطبقها أي صاحب عمل لإزالة أسباب ترك الموظفين العمل. كما سنركز على المسئولية التي تقع على عاتق الموظفين في الحفاظ على التزامهم وارتباطهم بالعمل. وكما نعرف، أحيانًا يكون السبب الحقيقي في ترك الموظفين العمل – ولكن نادرًا ما يذكرون هذا السبب - هو ترك العمل قبل الفصل منه.

من المهم أيضًا أن نضع في الاعتبار أنه سواء استعانت الشركة بجميع طرق التعيين هذه أم بعضها، فإن الطريقة التي ستستعين بها لا بد وأن تتكيف مع أهداف العمل الاستراتيجية. وفي الفصل الأخير، سندرس عملية بناء استراتيجية إدارة شاملة وفعّالة تقوم على تحديد أنواع المهارات اللازمة لتنفيذ استراتيجية العمل. وربما لا تستطيع الشركة، أو حتى تريد، تطبيق جميع الـ ٥٤ طريقة المقدمة لتعيين الموظفين، ولكنها سترغب في اختيار وتطبيق الطرق التي لها الأثر الأكبر في نجاح العمل.

الفصل الرابع

السبب الأول ـ عدم تماشي بيئة العمل مع توقعات الموظفين

يكمن الغموض بين الأفكار والواقع والاقتراحات والأفعال.

منذ سنوات كنت أعمل مستشارًا في شؤون العاملين في مركز العمل الخاص في ديزني لاند، وفي أحد الأيام دخلت سيدة شابة مكتبي ثم جلست وهي تبكي وقالت دون تفكير «ليس هذا أسعد مكان على وجه الأرض».

لم أستطع منع نفسي من الضحك ولكن كان شعورها بخيبة الأمل كبير وصادق، كما لو كانت متوقعة أن تجربة عملها في هذا المكان الساحر ستكون بلا هموم مثل زيارتها لها لأول مرة وذلك عندما كانت في الخامسة من عمرها. ولكن للأسف، خاب أملها. فقد كانت على خلاف مع رئيسها في العمل والذي كانت تعتقد أنه أظهر التحيز في ترقية زميلها بدلاً منها.

كان شعور العاملين بخيبة الأمل إزاء الترقي في العمل شائعًا في ديزني لاند خاصةً بين العاملين في فصل الصيف وعمال الألعاب وكافة الموظفين المتفرغين وغير المتفرغين. الحقيقة هي أن المؤسسة مبنية على غرار برج إيفل؛ فهي متسعة من الأسفل ولكنها من الأعلى أطول وأضيق من الهرم - فلا يشتمل سلم الترقيات على عدد كبير من الدرجات التي يستطيع الموظفون من فئة الشباب التطلع إليها.

ما تحتاجه هذه الموظفة وكثير من الموظفين الآخرين هو محاولة فهم وقبول أنه سيأتي يوم يكون من الأفضل بالنسبة لهم التخلص من وهم الحصول على وظيفة دائمة في «أسعد مكان على الأرض» والانتقال إليها. وقد كان هذا هو السبب الرئيسي الذي قامت ديزني لاند من أجله بإنشاء مركز عمل في المقام الأول – ألا وهو مساعدة هؤلاء الموظفين في تقييم قدراتهم

وتنمية أهدافهم الجديدة وإعداد سير ذاتية جديدة والانتقال للعمل مع أصحاب عمل آخرين. كانت هذه استراتيجية ذكية حيث إنها توصلت إلى أن هؤلاء الشباب المحبطين وغير المرتبطين بعملهم لا يمكنهم الوصول إلى مستوى الخدمة التي تشتهر بها مؤسسة ديزني.

كل يوم، يدخل المؤسسة موظفون جدد ومعهم عدد كبير من الأوهام والتوقعات غير الواقعية. فبعض الموظفين يستمرون في العمل ويتكيفون مع الوضع والبعض يفقد ارتباطه بالعمل ويبقى فيه وكثير منهم يفقد ارتباطه بالعمل ويتركه. وفيما يلي نعرض بعض التعليقات الحرفية لبعض الموظفين الذين اختاروا البقاء في العمل ولكن كانت نسبتهم أقل من الموظفين المرتبطين تماما بالعمل والتي تم الحصول عليها من خلال الاستقصاءات التي أجرتها مؤسسة ساراتوجا:

- «كذب علي العاملون في قسم الموارد البشرية عند التحدث بشأن زيادة الراتب وبرنامج المكافآت لجذبي للعمل هناك. وبعد ذلك لم أحصل على أية زيادة في الراتب! ولم تناقش أبدًا عدد الساعات التي تستغرقها نوبات العمل».
- «يتم عرض طبيعة العمل وعدد ساعاته على نحو غير صحيح».
- «لا يفي أصحاب العمل بوعودهم المتعلقة بمنح الترقيات والتدرج الممكن في سلم الترقيات. وهذا ما يجبر الموظفين على التفكير في ترك العمل».
- «لا يعطي موظفو قسم الموارد البشرية التفسيرات اللازمة على نحو صحيح عند تعيينك».
- «عندما عملت، فهمت أنني سأعمل ثلاثة أيام في الأسبوع وعلى ذلك العمل أتلقى الأجر. ثم بعد أن بدأت العمل، قال مديري في العمل أننا لم نتفق على ثلاثة أيام في الأسبوع بل اتفقنا على العمل خمسة أيام في الأسبوع. وكان يتصرف كما لو كنا لم نتحدث من قبل في ذلك. وهذا ما تسبب في شعوري بالغضب. وقبلت العمل بنظام

الدوام الكامل لأنني كنت في حاجة إلى العمل ولكني لا زلت أبحث عن عمل آخر بنظام الدوام غير الكامل».

- «لا يفي المدير الذي أعمل معه بالوعود الكثيرة التي يعطيها».
- «لا يفي المشرفون بوعودهم بشأن حصول الموظفين على الترقيات في العمل».
- «لم أكن أشعر برضا تام عن التدريب الذي تلقيته عندما بدأت العمل في إحدى الشركات. فكنت أجلس على المكتب لمدة ثلاث أو أربع ساعات يوميًا في الأسابيع الثلاثة الأولى ونتيجة لذلك، بدأت أبحث عن عمل آخر. وشعرت بعدم اهتمام الإدارة عندما قررت ترك العمل».
- «لا توفر الشركة الدورات التدريبية للموظفين الجدد. بل يتم إقحامهم في العمل الجديد وتتوقع منهم عمل كل الأشياء المطلوبة منه على الفور».
- «تجيد الشركة الكذب على الموظفين المتوقع تعيينهم أثناء المقابلات. فهم يتعمدون عرض طبيعة العمل على نحو غير صحيح لجذب عدد أكبر من المرشحين الذين يتمتعون بكفاءة تزيد عن الكفاءة المطلوبة للوظيفة».
- «طول المدة منذ إجراء المقابلة وحتى التعيين غير مقبول تمامًا. فعندما يتم إخبارك أنه سيتم تعيينك ولكن بعد فحص المؤهلات وإجراء اختبارات الإدمان. فلا يمكنك الانتظار لمدة ستة أسابيع لأنها فترة طويلة جدًا».
- «لا يقدم أصحاب العمل أي دعم للموظفين. على سبيل المثال، في أول يوم لي في العمل لم أستطع تناول وجبة الغداء. مثال آخر على لسان المديرين - لا أستطيع الإنفاق على الموظفين الذين يعملون لدي لإظهار تقديري لهم لقيامهم بالعمل على أكمل وجه».

تنشأ تعليقات الموظفين عن أحد التوقعات التي لم يتم تلبيتها. في بعض الحالات، ربما كانت توقعات الموظف غير واقعية، وربما كانت في بعض الحالات، بلا شك، واقعية. وعند تصور الوضع ككل، فإن هذا لا يهم؛ فالنقطة هي أن توقعات الموظفين غير الواقعية والتي لا يتم تحقيقها تكلف الشركة ملايين لا حصر لها من الدولارات؛ حيث إن تكلفة خسارة الموظف المحترف هي ما يعادل راتب الموظف السنوي. وإذا كان متوسط راتب الموظف هو ٥٠,٠٠٠ دولارًا، حينئذ فإن إجمالي تكلفة خسارة عشرين موظفًا على مدار عام بسبب توقعاتهم التي لم تتحقق تبلغ مليون دولار.

ربما لم تر أبدًا استقصاءً أُجري مع الموظفين بعد تركهم العمل يشتمل على «التوقعات التي لم يتم تلبيتها» كأحد الأسباب لترك الموظفين العمل، إلا أن عدم تلبية توقعات الموظفين هي السبب الأول في تركهم العمل. فهو السبب الرئيسي الذي من أجله يترك ٤٪ من الموظفين عملهم في اليوم الأول. وهو بالتأكيد السبب الرئيسي الذي من أجله يترك ٥٠٪ من الموظفين في أمريكا عملهم في الستة أشهر الأولى لهم في العمل. وربما يكون هذا هو العامل الرئيسي في إخفاق ٤٠٪ من المديرين التنفيذيين الجدد الاستمرار في العمل لمدة تزيد عن سنة ونصف.

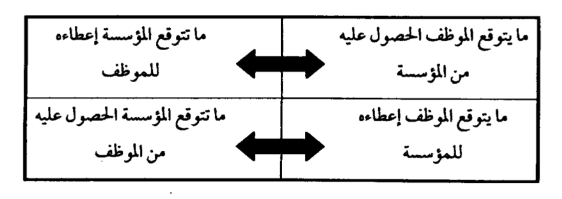
مأساة ترك العمل في اليوم الأول

«أخبرت المدير في المقابلة أنني أخطط لقضاء إجازة صيفية الشهر القادم وأبدى المدير إعجابه بالفكرة وقال لي إنه من الأفضل إخباره بموعد الإجازة. وفي اليوم الأول في العمل، عندما قمت بإخباره عن الأسبوع الذي قد خططت قيامي فيه بالإجازة، احمر وجهه وضرب بيده المكتب بعنف وقال بصوت مرتفع إنني غير ملتزم بنظام العمل بالشركة وتساءل عن الرسالة التي ستصل إلى فريق العمل إذا ما علموا بأني سأحصل على إجازة في أول يوم عمل، تحملت يومًا آخر ومواجهةً أخرى قبل أن أترك العمل».

التوقعات من قِبل الطرفين

يوضح جون بول كوتر في مقاله الرائع، «العقد الضمني: إدارة عملية التوظيف» والذي عرف فيه العقد الضمني على أنه «عقد بين الموظف والمؤسسة يحدد ما يتوقعه كل طرف من الطرف الآخر في علاقة العمل». كما هو موضح في الشكل (٤-١)، فقد يحدث التماثل والتباين الذي بين الموظف والمؤسسة بناءً على أربع مجموعات من التوقعات في هذا العقد الخفي.

على سبيل المثال، عندما يتوقع الموظف الجديد الحصول على ترقية بعد سنة واحدة من عمله، في حين أن صاحب العمل غير مستعد لإعطاء الموظف أية ترقية بهذه السرعة، فبالتالي يحدث عدم توافق بين توقعات الموظف وصاحب العمل. وعندما يرقي صاحب العمل الموظف الجديد بعد عام من عمله، فبالتالي يحدث توافق بين الموظف وصاحب العمل. وقد أكد البحث الذي أجراه أحد الباحثين ما يتوقعه معظمنا وهو أنه كلما زاد التوافق بين التوقعات المتبادلة، زادت احتمالية شعور الموظف بالرضا في الغمل وارتفع معدل إنتاجيته وانخفض معدل ترك الموظفين العمل.



شكل (٤-١): العقد الضمني: الطرفان ومجموعات التوقعات الأربعة

لمزيد من التوضيح، فيما يلي بعض الأمور الشائعة التي تدل على عدم التوافق بين ما يتوقع الموظفون في أمريكا الحصول عليه من صاحب العمل وما يتوقع المديرون، الذين تولوا تلك المناصب في الفترة التي شهدت فيها الولايات المتحدة فائضًا في العمالة بعد زيادة معدل المواليد عقب الحرب العالمية الثانية، إعطاءه:

توقعات الموظفين من جيل الستينات والسبعينات في أمريكا:

- كثرة أوقات العطلات
- منح الترقيات فقط إلى مستحقيها
- الإشراف عن بعد
- تدريب الموظف على الكمبيوتر حسب طريقته الخاصة
- التقييم المتكرر والبناء لأداء العمل

توقعات المديرين في الفترة التي شهدت فيها أمريكا فائضاً في العمالة عقب الحرب العالمية الثانية:

- إجازة لمدة ثلاثة أسابيع بعد مرور خمس سنوات فقط على الموظف في العمل
- اعتماد منح الترقيات على الخبرة بشكل كبير
- الرقابة المشددة
- توفير قاعات تدريب فقط
- إجراء التقييم فقط في حالة قيام الموظفين بأي شغب

لا تحدث كل هذه الأمور التي تدل على عدم التوافق بسبب الفروق العامة بين الأجيال، بل لاحظ الكثير منا بالتأكيد وجود مثل هذه المواقف ويمكن أن نشهد بحقيقة أنه إذا لم يتم مناقشة تلك الأمور، سيؤدي عدم التوافق إلى حدوث صراع وفقد الإنتاجية وارتفاع معدلات ترك الموظفين للعمل.

العقد الضمني المكتوب لشركة «أول استيت»

قدمت بعض الشركات بالفعل، مثل شركة أول استيت للتأمين، البيانات الرسمية التي توضح توقعات الموظف وصاحب العمل من الآخر.

بسبب أن الشركة تؤمن بأن ولاء الموظف للشركة يزيد عند إفصاح الشركة والموظف بتوقعاتهما، تقدم شركة أول استيت « بيان الشراكة» هذا لكل موظف:

يجب أن تتوقع من شركة أول استيت:

- عرض فرص عمل هادفة وملبية للطموح
- تطوير بيئة العمل التي تشجع الحوار الحر البناء
- تقدير الموظف على إنجازاته
- منح الموظف أجرًا مجزيًا ومكافآت بناءً على مستوى أدائه في العمل
- تقديم النصيحة من خلال إجراء التقييم المنتظم لمستوى أداء الموظف في العمل
- إيجاد فرص للتعلم من خلال التعليم والمهام الوظيفية المنوط بعملها
- مساعدة الموظف في تحديد أهدافه في العمل
- توفير المعلومات والموارد التي تمكن الموظف من أداء العمل بنجاح
- توفير بيئة العمل الشاملة والخالية من التحيز
- تقدير الموظف واحترامه في جميع التعاملات
- توفير محيط عمل يشجع التوازن بين العمل والحياة المهنية

تتوقع أول استيت منك أن:

- تقوم بأداء العمل على مستوى عال يزيد من قدرة الشركة على المنافسة.
- تعمل على اجتياز مهام العمل الصعبة تحقيقًا لأهداف العمل.

- ترغب في الاستماع إلى التقييم والعمل بموجبه.
- تكون على مستوى عال من الالتزام لإنجاز أهداف الشركة.
- تكون غير متحيز في ردود الأفعال مع الزملاء والعملاء.
- تعمل بشكل يتفق مع معايير الشركة الأخلاقية.
- تتحمل المسئولية الشخصية في إتمام كل صفقة مع العملاء والحفاظ على ثقتهم.
- تعمل باستمرار على تحسين طرق العمل لتلبية احتياجات العملاء.

عندما يدرك الموظف أن صاحب العمل لن يستطيع تلبية توقعاته الرئيسية في العقد، كثيرًا ما ينتابه شعور بأن صاحب العمل قد خدعه وكأن العقد الحقيقي قد انفسخ عن قصد. ويمكن أن يُصبح هذا الأمر هو «الصدمة» أو نقطة التحول التي تمثل بداية فقد الارتباط بالعمل وتركه.

وكلما زادت حرية المناقشة التي تجرى بشأن التوقعات المتبادلة، زادت احتمالية حدوث توافق بين الطرفين. ولا يحدث هذا في الغالب كما يجب ويرجع هذا الأمر إلى حد ما إلى شعور الفرد الذي تجرى معه المقابلة غالبًا بالضعف وعدم الرغبة في طرح أي أسئلة. كما يرجع أيضًا إلى اندفاع الذين يقومون بإجراء المقابلة أو إلى خوفهم من رفض الموظف الجديد عرض العمل إذا قالوا الحقيقة بأكملها عن بيئة العمل وطبيعة الوظيفة.

كلما زاد فهم الموظف لتوقعاته من الشركة، زادت احتمالية حدوث توافق بين الموظف وصاحب العمل. وعلى الرغم من ذلك فإن هناك الكثير من الموظفين حديثي التخرج غير مدركين تمامًا لمطالبهم واحتياجاتهم.

تزداد المشكلة تعقيدًا عندما تكون المؤسسة غير واضحة بشأن توقعاتها، وغالبًا ما يحدث هذا الأمر.

كثيرًا ما يخطئ أصحاب الشركات في التفكير بلغة عرض عمل «أكبر» والحصول على «الأفضل» فمن الأفضل التفكير بلغة «التوافق». على سبيل المثال، يسعى الكثير من أصحاب الشركات إلى تعيين «أفضل الخريجين» الحاصلين على أعلى الدرجات، مع أن بعض هؤلاء الأفراد بسبب اتجاهاتهم الفكرية أو طبيعتهم التحليلية، ربما يكونون غير ملائمين لتحقيق متطلبات الشركة.

أما عند اكتشاف الموظف أو صاحب العمل بعد التعيين أن هناك عدم توافق كبير في توقعاتهم، في هذه الحالة يكون ترك العمل عن تراض أفضل. وبالطبع، ليس من السهل دائمًا عمل ذلك.

ويتغير العقد الضمني بمرور الوقت كلما تغيرت متطلبات المؤسسة وتوقعات الموظف. ومع كل تغيير يحدث في التوقعات والمتطلبات، يساعد وجود اتصال مفتوح على التوافق بين الطرفين أو ربما يؤدي إلى اتفاق متبادل على التفاوض مرة أخرى أو فسخ العقد.

معرفة المؤشرات التحذيرية للتوقعات غير المحققة

تعد قراءة المؤشرات المحتملة للتوقعات التي لن يتم تلبيتها قبل عملية التوظيف أفضل من قراءتها بعد التوظيف ، لهذا انتبه للتالي أثناء إجراء المقابلة مع المرشحين للعمل:

- يسأل المرشح للعمل بعض الأسئلة أو لا يسأل على الإطلاق.
- يسأل المرشح للعمل أسئلة كثيرة عن نقطة خاصة ولديك شكوك بشأن قدرتك أو استعدادك لتلبية توقعات ومتطلبات المرشح الضمنية.
- تختلف ثقافة وظروف العمل في الشركة التي كان يعمل فيها المرشح للعمل سابقًا عن ثقافة وظروف العمل في مؤسستك.

- عندما تطرح السؤال «لماذا تركت العمل السابق؟» يمكن أن يذكر المرشح للعمل سببًا يثير شكوكك حول قدرتك كصاحب عمل على تلبية التوقعات والمتطلبات الضمنية.
- تشعر بالرغبة في اجتياز المقابلة بسرعة.
- بعد الانتهاء من المقابلة، يكون من الصعب عليك تذكر مناقشة متطلباتك وتوقعاتك أو توقعات ومتطلبات هؤلاء الذين قمت بإجراء المقابلات معهم.

بعد تعيين الموظف، ابحث عن هذه المؤشرات الخطيرة التي تشير إلى بداية فقد الموظف الارتباط بالعمل بعد إدراكه أن صاحب العمل لن يقوم بتلبية توقعاته ومتطلباته المهمة:

- وجود تغيير مفاجئ في سلوك الموظف، مما يدل إما على الغضب المكبوت أو بداية التفكير في الانسحاب من العمل
- امتناع الموظف عن إلقاء التحية عليك أو النظر مباشرةً إلى عينك
- توقف الموظف عن المشاركة في المناقشات أثناء الاجتماعات
- هبوط مستوى أداء الموظف
- تزايد نسبة غياب الموظف عن العمل

بالطبع، لن تحتاج للبحث عن أي هذه المؤشرات المنبهة إذا كان الموظف حاسمًا بشكل كاف لكي يأتي لصاحب العمل ويعرب عن استيائه بشكل مباشر. ومع ذلك، وكما نعرف أن الكثير من الموظفين وبالأخص الشباب والأقل خبرة يمتنعون عن اتخاذ تلك الخطوة.

العجز عن تلبية التوقعات والمتطلبات المتبادلة

هناك عقبات تحول دون إجراء العقد الضمني غير المكتوب مع الموظف الجديد. وكونه غير مكتوب يعد أحد تلك العقبات، وهكذا، تزداد احتمالية إساءة الفهم بشكل كبير. وفيما يلي بعض العقبات الأخرى:

- افتقار المرشح للعمل إلى المعرفة الذاتية عن الاحتياجات والقيم والمتطلبات
- افتقار المدير المسئول عن تعيين الموظفين الجدد إلى الخبرة والتدريب على إجراء المقابلات
- تسرع المدير المسئول عن التعيين في تعيين الموظفين وتسرعه في اجتياز المقابلة
- وضع المدير المسئول عن تعيين الموظفين الجدد وفريق البحث قائمة طويلة تشتمل على المؤهلات المطلوبة في المرشح المثالي للعمل والتي لا يمكن إيجادها جميعًا في مرشح واحد
- عدم استعداد المديرين المسئولين عن التعيين أو المديرين الآخرين في المؤسسة للتكيف مع المتطلبات والتوقعات المتغيرة لجيل الشباب من الموظفين أو التكيف مع متطلبات الأفراد المختلفين
- اعتقاد المدير المسئول عن التعيين أن الموظفين الجدد عليهم التكيف مع كل ما يُطلب منهم ولا بد وأن يكونوا سعداء لمجرد حصولهم على وظيفة
- سياسات قسم الموارد البشرية في المؤسسة وطرق الإدارة غير الحديثة بالمقارنة بالشركات المتنافسة على الموظفين الأكفاء في الصناعة والمجتمع
- الوعود الضمنية التي تعطيها إعلانات المؤسسة عن الوظائف والمطبوعات المتعلقة بذلك والتي لا تستطيع المؤسسة الوفاء بها
- مواجهة المسئول عن إجراء المقابلة والذي يتسم بالنزاهة مشكلة إلقاء اللوم عليه بسبب إخفاقه في توفير النسب المطلوبة من الموظفين. حيث يشك المدير التنفيذي بالتأكيد في أمانته
- إدراك المدير المسئول عن التعيين ظروف العمل السلبية التي سيواجهها الموظف الجديد مثل تخفيض حجم الشركة أو الاندماج أو الخلاف الموجود داخل فريق العمل المباشر وخوفه من أن ينسبب ذكر هذه الأشياء في انسحاب الموظف الجديد من المقابلة أو رفضه العرض من أساسه

طرق التعيين

يستخدم أصحاب المؤسسات الكبيرة الطرق الآتية كثيرًا لدعم المتطلبات الحقيقية والمتبادلة وقد وُجد أن هذه الطرق تزيد من احتمالية نجاح الموظف الجديد وشعوره بالرضا وبقائه في العمل لمدة أطول:

طريقة التعيين الأولى:

العرض الواقعي لطبيعة العمل لكل مرشح

تعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعًا لتلبية التوقعات التي من المحتمل أن تكون غير واقعية. فهي تتضمن بدء مناقشة صريحة وحرة عن أنشطة العمل وتوقعات الأداء وفريق العمل المباشر وظروف العمل وقوانين العمل وسياساته وثقافات العمل وأسلوب المدير والاستقرار المالي للمؤسسة أو أي موضوعات أخرى يجب مناقشتها مع الموظف حتى لا يصاب بالدهشة فيما بعد. وبسبب حاجة الشركة إلى المتقدمين للعمل لشغل الوظائف الخالية في الشركة، يجب أن يبرز عرض العمل الواقعي إيجابيات العمل في الشركة مع عدم إخفاء الجوانب السلبية الموجودة في الشركة والتي يمكن، عندما يمر الموظف فيما بعد بتجربة العمل بعد التعيين، أن تجعل الموظف الجديد يفقد ارتباطه بالعمل فجأةً أو يتركه.

وهذه الطريقة مثيرة للجدل بين الكثير من المديرين الذين يخشون خسارة المرشحين الأكفاء للعمل وإخافتهم. وقد أظهرت تجربة الشركات التي قامت بتطبيق هذه الطريقة أن بعض المرشحين للعمل ينسحبون من العمل بالفعل عند مناقشة «السلبيات» الموجودة في الشركة بصراحة. على الجانب الآخر، فإن المرشح المناسب للمؤسسة والثقافة، لا ينسحب من العمل بسبب العرض الواقعي لطبيعة العمل. بل، في حالات كثيرة، يتم تحفيزهم بالفعل لمواجهة التحديات مباشرةً.

على سبيل المثال، تتأكد إحدى الشركات أنه يتم إخبار جميع المتقدمين للعمل بطريقة عصرية ثقافة العمل ذات الخطوات السريعة في الشركة. فهو أسلوب تفاعل مباشر وفوري وتلقائي وأحيانًا يكون هذا الأسلوب أسلوبًا حادًا لإطلاع المرشحين للعمل على مميزات وسلبيات العمل بالشركة. وفي الاجتماعات التي تُعقد في الشركة، يُقيم الموظفون بعضهم البعض بأمانة، ولكن يمكن أن يجرح هذا التقييم مشاعر بعض الزملاء. ويحرص مدير قسم الموارد البشرية بالشركة على التأكد من أن المتقدمين للعمل على علم بأن هذا الجانب أحد جوانب ثقافة العمل في الشركة. ويقول «إن الكثير من الشركات لا تستوعب متطلبات ثقافة العمل بها لذلك، فهم لا يحسنون اختيار الموظفين الملائمين للعمل»

إذا خسرت الشركة المرشحين للعمل بسب إفشاء حقيقة العمل أو بيئة العمل، فمن المحتمل أن تخسرهم بأي حال من الأحوال خلال الشهور الأولى القليلة لهم في العمل. وبمناقشة الحقيقة بصراحة وبترك حرية الانسحاب من العمل للمرشحين، فإنك بالفعل قد وفرت على نفسك تكلفة الاضطرار إلى إحلال موظف محل آخر وإعادة عملية التدريب مرة أخرى.

يبالغ بعض مديري الشركات في هذا العرض الواقعي لطبيعة الوظيفة لدرجة أنه يذكر الموظفين السابقين الذين تركوا العمل في الشركة أو الذين تم تسريحهم بسبب عدم قدرتهم على التكيف مع أحد جوانب إحدى الوظائف أو بعض ظروف العمل الخاصة أو ثقافة العمل بالشركة.

يجب أن تتوخى الحذر من شيئين مهمين عند إجراء عرض واقعي للعمل أثناء المقابلات التي تجريها مع المتقدمين للعمل: أولاً، قبل الخوض في طبيعة عمل الشركة وإظهار مساوئها، يجب تدريب من يجرون المقابلات على سؤال المرشحين للعمل أولاً عن توقعاتهم. فعند الاستماع فقط إلى إجاباتهم، يمكن أن تتضح عدم ملاءمتهم للعمل أو لثقافته وبذلك يمكن

أن توفر على نفسك ضرورة كشف مساوئ وعيوب الشركة لهم. ثانيًا، كن حذرًا عند وصفك للجوانب السلبية الموجودة في الشركة. ومن المعروف أن هناك بعض المديرين يبالغون في وصف الجوانب السلبية أو يصفونها وصفًا غير دقيق، لأنهم لم يعانوا من تلك الجوانب السلبية بشكل شخصي. وبعد كل ذلك، فإن ما يراه المدير المسئول عن تعيين الموظفين أحد الجوانب السلبية قد يراه المتقدم للعمل ملبيًا للطموح.

هناك طريقة فنية لإدارة العرض الواقعي لطبيعة العمل دون تحويل ذلك العرض إلى عرض مخيف للعمل. فعلى سبيل المثال، من الأمانة، ولكن ليس من اللازم إثارة المخاوف، ذكر التالي:

«عليك أن تدرك أن هناك مفاوضات مستمرة يمكن أن ينتج عنها حيازة شركة أخرى للشركة. وإذا حدث هذا، فيمكن أن يعني وجود فرص عمل كثيرة وجديدة للعديد من الموظفين. ويمكن أن يعني أيضًا خسارة بعض الموظفين لوظائفهم. ونحن لا نتوقع أن تتضرر وظيفتك إذا حدث هذا. وأما بالنسبة لهؤلاء المحتمل تضررهم، فسوف نساعدهم في الانتقال إلى عمل جديد».

على الجانب الآخر، من المحتمل شعور المتقدمين للعمل بالخوف إذا قلت لهم «يجب أن تكون على علم بأنه من الممكن حيازة شركة أخرى لهذه الشركة وفي هذه الحالة من الممكن أن تخسر وظيفتك. ولا يوجد هناك أية ضمانات». يجب أن يكون العرض الواقعي لطبيعة العمل على درجة كبيرة من المصداقية حتى يتمكن جميع المديرين من توصيل الرسالة نفسها بأفضل الطرق الممكنة.

من أجل دعم عملية إجراء عرض واقعي لطبيعة العمل، من المهم إخلاص المؤسسات في إجراء المقابلات مع الموظفين بعد تركهم العمل أو الاستقصاءات التي تسمح لهؤلاء الموظفين بالتعليق على أسباب تركهم للعمل. وبتحليل التعليقات التي ذكرها الموظفون بعد تركهم

العمل، يمكنك وبسرعة تحديد المشكلات التي أهملت التعامل معها والأمور المبالغ في التعهد بالالتزام بها ولم يتم الإيفاء بها والتي تم فهمها بشكل غير صحيح. هذه هي المشكلات التي تحتاج إلى قدر أكبر من الحرية لمناقشتها خلال الفترة التي تسبق عملية تعيين الموظفين.

طريقة التعيين الثانية:

تعيين الموظفين المؤقتين والمساعدين والحاليين وغير المتفرغين

كما يقول القول المأثور، قبل صبغة القماش كله، من الأفضل تجربة الصبغة على جزء صغير منه. عندما يتم توظيف المرشحين للعمل بشكل مؤقت، يكون لديهم الفرصة لتجربة تقلبات العمل مباشرةً قبل التزامهم بالعمل الدائم في المؤسسة. والعديد من هؤلاء الموظفين الذين لا يتلاءمون مع ثقافة العمل أو يجدون أنها لن تتماشى مع ميولهم يمكن أن يقرروا إذًا الانسحاب من العمل من تلقاء أنفسهم. وأما هؤلاء الذين يقررون البقاء في العمل وربما يشغلون الوظائف الدائمة سيحصلون على أكثر العروض واقعية لطبيعة العمل.

طريقة التعيين الثالثة:

التعيين من خلال ترشيح الموظفين للعمل من قبل الموظفين الحاليين

يظهر البحث أن معدل ترك الموظفين للعمل في السنة الأولى الذين تم ترشيحهم للعمل من قِبل الموظفين الحاليين أقل من هؤلاء الذين تم تعيينهم من خلال طرق الاستقطاب الرسمية. والسبب الرئيسي في هذا هو أن الموظفين الحاليين يميلون إلى إعطاء صورة واقعية عن طبيعة العمل وبيئته لهؤلاء الذين يرشحونهم للعمل في الشركة. فلديهم مصلحة خاصة في الحفاظ على الصداقة. كما يساعدون في تقليل المفاجآت التي قد يلاقيها الموظفون الجدد في بداية العمل والتي من الممكن أن تصيبهم بخيبة أمل.

وقد بدأت الكثير من الشركات تطبيق الطريقة التي تشتمل على عرض الحوافز المادية المغرية وأنواع أخرى من المكافآت لمن ينجح في ترشيح الموظفين للعمل في الشركة.

طريقة التعيين الرابعة:

إيجاد وصف واقعي للعمل مع وضع قائمة صغيرة بالكفاءات المهمة

عندما يضع فريق البحث قائمة طويلة تشتمل على متطلبات الوظيفة والكفاءات التي يجب توافرها في «المرشح المثالي للعمل»، فإنهم يقللون بغير قصد فرصتهم في تقدم مجموعات كبيرة من المرشحين للعمل، حيث يمكن اجتياز عدد قليل من المرشحين للعمل لهذه التصفية. وبالتالي، يضعون أيضًا أساسًا لمشكلة أخرى سيواجهونها فيما بعد ألا وهي - عجز الموظفين الجدد عن تلبية توقعات مستوى الأداء.

ولتفادي حدوث أي من هذه المشكلات، يجب الاهتمام بوضع قائمة واقعية تشتمل فقط على خمس أو ست من الكفاءات اللازمة لتحقيق النجاح ويفضل أن تكون الكفاءات المذكورة مثل المهارات الطبيعية والفطرية وليست مثل الكفاءات الفنية أو متطلبات المعرفة. على سبيل المثال، لا يحتاج ممثلي خدمة العملاء الناجحين إلى مجرد معرفة منتجات الشركة فقط، بل يجب أن تكون لديهم القدرة على تحمل حدة العملاء وعدم أخذها بمحمل شخصي. وكلما حددت الشركة المؤهلات التي تميز الأداء الراقي عن الأداء المتوسط في فئات الوظائف المختلفة أكبر، كان من الأسهل عليها درجها في قائمة.

طريقة التعيين الخامسة:

إجراء أعضاء فريق العمل المقابلات مع المرشحين للعمل

عندما يسمح لهؤلاء الذين سيعملون مع الموظفين الجدد كزملاء في فريق العمل بالمشاركة في عملية إجراء المقابلات دون حضور المدير في الغرفة حيث تُجرى المقابلات، سيكون لديهم قدر كاف من الحرية ليقوموا بالرد عن الأسئلة التي يطرحها المرشحين للعمل بصراحة. وبالمثل، فمن الأرجح أن يقل شعور المرشحين للعمل بالخوف من طرح الأسئلة التي قد تبدو غير مريحة إذا تم طرحها في وجود المدير.



ولهذه الطريقة ميزتان إضافيتان: مبدأ أن عقلين أفضل من عقل واحد عند إجراء عملية الاختيار كما أنها تعمل على زيادة المشاركة من قبل أعضاء فريق العمل وارتباطهم بالعمل من خلال الرسالة التي تقول للمرشحين للعمل إن رأي الموظفين يؤخذ في الاعتبار.

يجب أن يتوقع كل القائمين على إجراء المقابلات الشخصية أن يطلب منهم الإدلاء بأصواتهم عند الاختيار من بين المرشحين للعمل. وتقوم بعض الشركات بتخصيص جانب معين لكل واحد من القائمين على إجراء المقابلة مثل: المهارات الفنية وتناسب المرشح مع العمل وفطنة العمل وغيرها.

طريقة التعيين السادسة:
تعيين الموظفين الحاليين من داخل الشركة

من السهل علينا فهم هذه الطريقة. عندما تقوم بتعيين أو بترقية أحد الموظفين الحاليين من داخل الشركة، تقل مخاطر ترك الموظفين العمل لأن المرشح من داخل الشركة على علم بجميع طرق العمل في المؤسسة. كما أنها طريقة مفيدة في رفع الروح المعنوية داخل الشركة وذلك عن طريق تشجيع جميع الموظفين على تحقيق احتمالات التقدم والنجاح داخل الشركة. وعلى الرغم من ذلك، ولكي تبقى في الجانب الآمن، عليك إعطاء العمال الحاليين داخل الشركة نفس الصورة الواقعية للعمل التي كنت ستعطيها للمرشحين للعمل من خارج الشركة.

طريقة التعيين السابعة:
الانعكاس العملي لثقافة العمل على المرشح

الطريقة التقليدية لمعرفة انعكاس ثقافة العمل على المرشح هي سؤاله سؤالاً افتراضيًا مثل «ماذا ستفعل إذا هددك عميل مستاء من مستوى الخدمة التي تقدمها بالذهاب إلى مديرك ليشتكي منك؟» بل ومن الطرق الأكثر سوءًا هي سؤال المرشح سؤالاً سلوكيًا مثل «كثيرًا ما

تواجه الشركة تحديات في التعامل بشكل فعّال مع العملاء المستاءين. هل يمكن أن تخبرني عن مرة قد تعاملت فيها مع عميل مستاء وكيف تعاملت مع الموقف؟»

لكن، بدأت كثير من الشركات استخدام نظام الأسطوانات المضغوطة لاختبار كفاءة المتقدم للعمل بالإضافة إلى إعطائه لمحة عن حقائق العمل. يطلب أحد البنوك، على سبيل المثال، من المرشحين للعمل بخزانة البنك مشاهدة بعض اللقطات المسجلة على أقراص مضغوطة لأحد العملاء الذين يشتكون من وجود خطأ في رصيد الحساب ويثبت شريط الفيديو على بعض اللقطات ويطلب من المرشحين اختيار إجابة واحدة من بين الإجابات الثلاثة الممكنة لمعرفة كيف سيكون رد فعله في ذلك الموقف.

بعد أن أدركت شركة «فيدرال إكسبرس» أن ١٠٪ من المديرين الذين تولوا هذا المنصب لأول مرة كانوا يغادرون الشركة، بدأت إجراء دورات تدريبية تستغرق ثماني ساعات لتدريب المرشحين للمناصب الإدارية على فن الإدارة تحت عنوان «هل الإدارة من أجلي؟»، حيث يلتزم المديرون الواعدون بحضورها قبل ترشيحهم رسميًا للمناصب الإدارية. وخلال هذه الدورة، يتحدث مديرو شركة «فيدرال إكسبرس» الحاليين إلى المتدربين، موضحين بشكل واقعي التحديات التي يواجهها المديرون يوميًا – مثل العمل لساعات أطول وزيادة أعباء العمل والمشاكل المتعلقة بإدارة الأفراد والنظام، بالإضافة إلى حقيقة عدم حصولهم على ساعات للراحة. وتعتبر شركة «فيدرال إكسبرس» أن وضع هذا البرنامج نجاح في حد ذاته. ويرجع السبب في هذا إلى حد ما إلى انخفاض معدلات ترك الموظفين للعمل التي وصلت إلى ٢٠٪. فهم يعتقدون أن هذا البرنامج يساعد على استبعاد المرشحين للمناصب الإدارية الذين لن يستطيعوا التكيف بشكل صحيح مع نظام الإدارة في الشركة ويرغبون في الفوز بمنصب المدير لأسباب خاطئة، مثل اعتقادهم أن تولي المناصب الإدارية هو الطريق الوحيد للتقدم.



طريقة التعيين الثامنة:

استقصاء آراء الموظفين أو إجراء مقابلات معهم لاكتشاف كيفية تقليل المفاجآت التي يلاقيها الموظفون الجدد في المستقبل

بدأ الكثير من أصحاب العمل في السنوات الحالية تطبيق الطريقة التي تتضمن الحصول على تقييم كامل لمستوى أداء الموظفين الجدد أثناء عمليات الاستقطاب التي تقوم بها الشركة وتوجهات الموظفين الجدد. وبالاعتماد على التقييم الناتج عن الاستطلاعات المكتوبة أو المقابلات الشخصية أو كلاهما، تعرف المؤسسة الأشياء التي تثير دهشة الموظفين الجدد خلال الشهر الأول وحتى الثلاثة أشهر الأولى لهم في العمل والأشياء التي توقعوها ولم يحصلوا عليها والأشياء التي كان من المفترض مناقشتها في المقابلات ولكن لم يحدث ذلك.

لماذا ننتظر حتى يكتشف الموظفون الجدد الأشياء التي قد خاب أملهم في تحقيقها – فمن الأفضل اكتشاف الموظفين تلك الأشياء بينما لا يزال هناك فرصة لعمل شئ حيال ذلك.

كيفية قيام المرشحين للعمل بدورهم

الشيء الرئيسي الذي يمكن للمرشح عمله لفهم طبيعة العمل أو بيئة العمل بطريقة أكثر واقعية هو عملية طرح الأسئلة. ويطرح بعض المرشحين الأسئلة والبعض لا يقوم بذلك. ويجب على المدير المسئول عن تعيين الموظفين عدم انتظار أسئلة المرشحين للعمل وإظهار الترحيب بكافة الأسئلة. كما يجب على المديرين المسئولين عن التعيين وجميع المسئولين عن عملية إجراء المقابلات تشجيع المرشحين على طرح المزيد من الأسئلة – وذلك في كل مقابلة عمل ومع كل مرشح – وحتى بعد إعطاء صورة واقعية للمرشح عن العمل.

يجب أن تشجع جميع أدوات الاستقطاب المرشحين على طرح الأسئلة، وبالأخص المطبوعات التي توزع في الحرم الجامعي وأي إعلانات يتم توزيعها على عامة الموظفين.

وفيما يلي بعض الطرق التي قد يستفيد منها الموظفون في تقليل احتمالية إصابتهم بالإحباط عند بدء العمل الجديد:

- قم بوضع قائمة قبل كل مقابلة تشتمل على بعض الأسئلة لطرحها على المرشحين.
- اسأل الأصحاب والمعارف عما يعرفونه عن صاحب العمل المرتقب.
- حاول إيجاد بعض المعلومات عن صاحب العمل المرتقب على شبكة الإنترنت.
- اطلب إجراء الموظفين المقابلة معك بدلاً من المدير المسئول عن التوظيف.
- اطلب القيام بجولة تتفقد فيها الشركة.
- فكر في العمل كمستشار أو موظف مؤقت في بداية الأمر إذا أمكن لتعتاد على المكان قبل العمل فيه بشكل دائم.
- اسأل كل من يقوم بإجراء المقابلة معك بشكل مباشر، «هل هناك أي شيء يتعلق بالعمل أو ثقافة العمل في الشركة أو محيط العمل قد يصيب الموظف الجديد أحيانًا بالدهشة إذا اكتشفه بعد بدء العمل؟»

ضع في اعتبارك أن طريقة إجراء المقابلة معك ستخبرك بكيفية معاملة الموظفين في تلك الشركة. وأما قرار التمسك بالعمل أو تركه يرجع إليك ولكن على الأقل ستعرف طبيعة العمل الذي ستحصل عليه.

بداية أو نهاية الثقة

يعد إجراء العقد الضمني مع الموظفين الجدد في مرحلة إجراء المقابلات مع الموظفين وإعدادهم أمر أساسي لبناء الثقة. فإذا اكتشفت الشركة أن الموظف قد كذب بشأن حصوله على الشهادة الجامعية، ستفقد الشركة الثقة في هذا الموظف عندئذ. وإذا أدرك الموظف أن المدير كذب عليه بشأن فرص السفر التي يمكن أن يجدها في العمل الجديد، ستضيع فرصة بناء الثقة بين الموظف والمدير.



ودون وجود الثقة، لا يمكن وجود علاقة عمل حيوية. وبدون بذل الوقت والجهد في بناء الثقة من البداية، يمكن أن يتعرض المديرون لخسارة أهم أصول الشركة.

قائمة خاصة بطرق التوظيف المطبقة في الشركات المتميزة

قم بمراجعة طرق تعيين الموظفين الموضحة في هذا الفصل وتأكد من صحة الطرق التي تعتقد أن مؤسستك تحتاج إلى تطبيقها أو تطويرها:

للتوفيق بين التوقعات والحقائق:

١- قم بإجراء عرض واقعي للعمل مع كل مرشح.

٢- قم بتوظيف مجموعة من الموظفين المؤقتين والمساعدين وغير المتفرغين.

٣- قم بتوظيف مجموعة من الموظفين الذين قد تم تعيينهم عن طريق ترشيحات الموظفين الحاليين من داخل الشركة.

٤- قم بإجراء وصف واقعي للعمل من خلال وضع قائمة قصيرة مشتملة على أهم المؤهلات.

٥- أعط الموظفين الفرصة للمشاركة في إجراء المقابلات مع المرشحين للعمل.

٦- قم بتوظيف مجموعة من الموظفين الحاليين من داخل الشركة.

٧- ضع طريقة عند إجراء المقابلات لمعرفة مدى انعكاس ثقافة العمل في الشركة على المرشح للعمل.

٨- قم بإجراء استقصاء أو مقابلات مع الموظفين الجدد لاكتشاف كيفية تقليل المفاجآت التي قد يجدها الموظف في المستقبل.



الفصل الخامس

السبب الثاني ـ عدم التوافق بين الوظيفة والفرد

معاملة الأفراد ذوي المهارات المختلفة بطريقة واحدة تؤدي إلى خسارة الشركات فرصة تحقيق مكاسب حقيقية في الإنتاجية والربحية وتقدم الموظفين.

أظهر بحث أُجري خلال الخمسة وعشرين سنة الأخيرة أن ٨٠٪ من الموظفين لا يستغلون كامل إمكانياتهم في العمل يوميًا. ونحن نسمع أصوات هؤلاء الموظفين في التعليقات الواردة في الاستقصاءات التي أجريت مع كل من الموظفين الذين تركوا العمل والذين بقوا فيه، وفيما يلي بعض هذه التعليقات:

- مهام العمل مملة وروتينية
- مسئوليات العمل سهلة ولا تمثل لي أي تحد
- لا تستغل الشركة جميع إمكانيات الموظف التي تبقى بداخله
- تعتبر الشركة الموظفين مجرد أعداد مدرجة في قائمة كما لا تمثل مهاراتهم وآمالهم أية أهمية بالنسبة للشركة
- تعين الشركة الموظفين الأكفاء في مناصب ذات ألقاب أو درجات صغيرة
- لا تقوم الشركة بتنظيم المناصب لتشتمل على تنوع وتحد وظيفي، الأمر الذي يؤدي إلى تحول العمل بسرعة جدًا إلى عمل ممل وروتيني
- يحصل الموظفون على مناصب غير مؤهلين لها
- لا تدرك الشركة مفهوم الاستغلال الأمثل لمهارات الموظفين



- قامت الشركة بوضع برنامج تدريبي جديد لمجموعة العمليات. ولـديهم الآن في كـل قسم مدرب مهارات. وأنا المدرب في قسمي، على الرغم من عدم اهتمام المسئولين في الشركة هل كنت أرغب في القيام بهذا العمل أم لا
- تتعطل مسئوليات العمل كثيرًا جدًا. حيث يقوم عدد كبير جدًا من الأفراد بأداء بعض الوظائف التي يمكن دمجها في وظائف أخرى
- تعين الشركة أي فرد
- هناك بعض المناصب في الشركة التي يشغلها أفراد لا يستحقونها
- تعد سياسة نقل الأفراد إلى عمل لا يرغبون في أدائه، حتى وإذا كان ذلك لمنعهم مـن خسارة عملهم، سياسة غير صحيحة. وإذا لم يقبل هؤلاء الأفراد هذا العمل، فإنهم لا يحصلون على مساعدة في إيجاد مناصب ملائمة لهم خارج الشركة
- يوفر المديرون للموظف فرصة تعلم عمل جديـد وذلـك مـن خـلال التـدريب عـلى الأعمال الأخرى، ولكنهم يقومون بإعادة الموظف للعمل قبل إتقانه إياه
- يخطئ المديرون بشأن عدم تكليفهم الموظفين أية مسئوليات إضافية. فهم يريدون السيطرة والتحكم في كل شيء ولا يريدون ترك الموظفين يقدمون المساعدة ولو لمرة واحدة
- هناك تحكم كبير جدًا من كبار المسئولين في الشركة ولا يوجد تفويض كاف للموظفين في أداء مهام العمل
- لا يعطي المديرون السلطة الكافية للموظفين. فهناك أشخاص على كفاءة عالية جدًا في المكاتب المحلية وليس لديهم أية سلطة
- قال المشرف على عملي إنني لا أستحق الحصول على أية زيادة لأنني لم أقم بعمل أي شيء جديد

هذه هي تعليقات الموظفين الذين لم تتحقق حاجاتهم الرئيسية في ممارسة إمكانياتهم. ويعد هذا دليلاً محزنًا على هدر الطاقات البـشرية التـي لا تقـدر بـثمن وعـلى خـسارة كبـيرة في العمليـة الإنتاجية. كيف يحدث هذا؟



يكشف التدقيق والإمعان في تلك التعليقات عن بعض الإجابات التالية:

- لا يهتم أولا يلاحظ المديرون ما إذا كان الموظفون الذين يعملون معهم يشعرون بالملل أو أن العمل لا يلبي طموحهم.
- لا يفوض المديرون الموظفين بشكل كاف في أداء العمل حتى يصبح العمل أكثر إمتاعًا وأكثر تحديًا.
- لا يعرف الموظفون ماهية قدراتهم وإمكانياتهم كما لا يعرفون نوع العمل المناسب لهم.
- لا توجد طريقة لتقييم قدرات الموظفين بشكل فعال في الكثير من المؤسسات.
- يمتنع الموظفون عن مناقشة شعورهم بالاستياء مع مديريهم.
- تضع بعض الشركات مواصفات الوظيفة على نطاق ضيق لذلك لا يوجد أفراد مؤهلين لشغل هذه الوظائف.
- يتسرع المديرون في تعيين الموظفين حتى أنهم في النهاية يعينون أفرادًا غير مؤهلين للعمل.
- تعجز بعض المؤسسات عن تقييم قدرات الموظفين كما تعجز عن وضعهم في الوظائف المناسبة.
- لا يعطي الكثير من المديرين الأولوية لمساعدة الموظفين على التقدم في العمل واستغلال إمكانياتهم ومهاراتهم الجديدة.

إغفال توافق إمكانيات الموظفين مع الوظائف

مع كل هذه الأمثلة الخاصة بسوء استخدام إمكانيات وكفاءات الموظفين، من المثير للدهشة أن ٢٠٪ فقط من الأفراد العاملين يستخدمون كامل طاقاتهم كل يوم. ويذكرنا هذا أيضًا أن هناك عددًا قليلاً جدًا من المديرين يهتمون بتوفيق إمكانيات الموظف مع العمل ويؤدون ذلك بشكل جيد.

يعد العنصر الرئيسي المفقود في الكثير من الشركات هو عدم اهتمام الإدارة بوضع الأفراد المناسبين في الأماكن التي تناسب كفاءتهم. فأفضل المديرين هم من يقومون بالتوفيق بين إمكانيات الموظف والوظيفة التي يشغلها. وتعد هذه المقولة أكثر صحة اليوم مما كانت عليه من قبل بسبب تفوق القدرات والإمكانيات في ظل الاقتصاد الذي يهيمن عليه الآن قطاع الخدمات المشتملة على كل شيء من الرعاية الصحية وحتى البيع بالتجزئة ومن خدمات العمل وحتى التعليم. ولم يتفق أبدًا الموظفون التنفيذيون والإداريون على شيء من قبل قدر اتفاقهم على أهمية التركيز الذي لا ينقطع على الموظفين الأكفاء:

«على مر الأيام، يصبح اختيار الموظف المناسب هو الميزة التنافسية التي طالما سعت وراءها الشركات».

لاري بوسيدي، الرئيس السابق لشركة هني ويل.

«تكمن المشكلة في سوء اختيار الموظفين. لأننا لو قمنا بتعين موظفين غير أكفاء، نتضرر من ذلك حيث يستلزم الكثير من الوقت للتخلص منهم... وهؤلاء الموظفين يقومون بدورهم بتوظيف موظفين ذوي كفاءات محدودة ... فنحن دائمًا نهتم بتعيين أفراد أفضل منا للعمل».

مدير التوظيف في شركة مايكروسوفت

وجاء على لسان مدير إحدى الشركات الأمريكية الكبرى: «إن رؤساء الشركات الذين ينتقلون من مستوى إدارة جيد إلى مستوى أفضل... يبدءون العمل باختيار الأفراد المناسبين للعمل ويتخلصون من الأفراد غير المناسبين ويضعون الأفراد الملائمين في الأماكن الملائمة».

في إطار الاعتراف بالمفهوم الجديد لتفوق الكفاءة، وصل الحال بكثير من الشركات الكبيرة بتشكيل مناصب تنفيذية تحت المسميات التالية مثل «رئيس قسم الكفاءة» أو «نائب رئيس قسم الكفاءة»

ومن المعروف أن توفيق الأفراد مع أماكن العمل الملائمة هو المفتاح الرئيسي للنجاح في العمل، فلماذا لا يهتم ولا يلتزم العديد من أصحاب الأعمال بانتقاء المديرين على كل المستويات وأخذ ذلك الأمر بمحمل الجد والتفوق فيه؟ علينا أن نعرف أن هناك العديد من العقبات ولكن أهم هذه العقبات هي الاحتياج الرئيسي إلى فهم طبيعة القدرات والملكات البشرية.

الحقائق والأفكار الخاطئة والشائعة عن الإمكانيات البشرية

- **الفكرة الخاطئة الأولى: الموظفون هم قطع شطرنج يمكن تحريكها لملء الخانات الضرورية.** من المدهش أن هناك عددًا كبيرًا جدًا من المديرين يتمسكون بهذا الاعتقاد في هذا العصر حتى أنهم لا يزالون يسيرون على هذا النهج. والنتيجة الحتمية لهذا الاعتقاد هي اعتقاد الكثير من المديرين أن أي فرد يمكنه القيام بأعمال معينة، وبالأخص الأعمال الأقل في المستوى. ولهذا فهم يقومون في النهاية بتعيين أفراد معظمهم غير مؤهلين لأداء العمل وينتهي بهم الحال إلى ترك الموظفين العمل.

الحقيقة هي: أن هناك بعض الأفراد يستطيعون القيام ببعض الأنشطة أفضل من غيرهم ويفضلون استغلال عدد قليل من هذه الإمكانيات أكثر من غيرهم.

ويشار إلى هذه القدرات والمواهب المميزة أحيانًا « بالقدرات الفطرية»، وهذا يعني أن الأفراد لديهم الدافع والحافز الطبيعي لاستغلال هذه القدرات وأنهم يقومون ببذل كل الجهد لاستخدام هذه القدرات والإمكانيات في وظائفهم، حتى إذا لم يتطلب العمل ذلك. وإذا لم يسمح العمل للموظفين باستغلال قدراتهم الفطرية، سيقومون بإيجاد طريقة لاستغلالها في أوقات فراغهم. ذلك لأن استخدام هذه القدرات والإمكانيات القليلة المختارة في حد ذاته يعد إشباعًا لرغبات الفرد.

- **الفكرة الخاطئة الثانية: المهارات والمعرفة أهم من القدرات.** من السهل علينا فهم سبب اعتقاد المديرين في ذلك. فكل ذلك يبدأ مع عملية تعيين الموظفين عندما يجلس



أي فرد لوضع قائمة بمتطلبات العمل ويبدأ في كتابة المتطلبات الرئيسية للمرشحين المؤهلين للعمل. ويوجد على رأس هذه القائمة الحد الأدنى من المهارات أو المعرفة والمؤهلات أو الدرجات أو التدريب اللازم لأداء العمل. ولأن هذه المتطلبات هي المقياس الرئيسي للمرشحين، يفتقد الكثير من المديرين رؤية القدرات الطبيعية والتي تحدد في النهاية درجة تفوق الموظف في العمل.

الحقيقة: بينما تعتبر المهارات والمعرفة أحد المتطلبات الرئيسية في أداء العمل، لكن تقل أهميتها بالنسبة لنجاح طويل المدى في العمل عن القدرات الطبيعية. فمعظم سائقي سيارات الأجرة، على سبيل المثال، يمكنهم تعلم الطرق وكيفية الذهاب من هنا إلى هناك، ولكن سائقي سيارات الأجرة الناجحين يمتلكون قدرات فطرية وحيوية: مثل حسن المعاملة وحسن الاستماع ومراعاة الزبائن وحسن التوجيه بالاتجاهات وقوة الملاحظة واللباقة والدبلوماسية.

كثيرًا ما يخفق المديرون المسئولون عن تعيين الموظفين في التمييز بين الأهلية اللازمة لأداء العمل القائمة على المهارات التي تم اكتسابها بالتدريب وبين المهارات الملائمة لأداء العمل القائمة على العوامل الشخصية والقدرات الفطرية التي يتمتع بها الشخص. المشكلة هي أن تحديد المهارات الفطرية يعد أكثر صعوبةً من تحديد المهارات التي تم اكتسابها بالتدريب. ولهذا السبب لا يحاول الكثير من المديرين بذل جهد كبير في عمل ذلك والكثير منهم لا يعرف كيفية عمل ذلك أصلاً. ونتيجة ذلك هو تعيين المتقدمين للعمل المدربين الذين يفتقدون القدرات الفطرية اللازمة لتحقيق الكفاءة الحقيقية، علاوةً على العجز عن تعيين المتقدمين للعمل من خارج الشركة أو المرشحين للعمل من داخل الشركة الذين يمتلكون القدرات الحقيقية اللازمة لضمان النجاح في العمل أو الإخفاق في الاهتمام بهم.

- **الفكرة الخاطئة الثالثة: يمكن للناس أن يبلوا بلاءً حسنًا في أي عمل وذلك عن طريق التدريب الصحيح والاتجاهات السليمة.** ترتبط هذه الأسطورة بفكرة أنه يمكنك عمل أي شيء إذا هيأت نفسك له. كما يواجه الكثير من المديرين الموظفين الذين يعملون لديهم بهذا التحدي الحقيقي، مطالبين الموظفين الأكفاء بمباشرة واجبات العمل الخارجة عن نطاق قدراتهم الطبيعية. وقد يصل الأمر إلى حد ترقية هؤلاء الموظفين إلى المناصب الإدارية بينما ما يتمتع به هؤلاء حقًا هو أداء العمل فقط وليس التفويض في أدائه.

الحقيقة: يستطيع الأفراد التكيف بشكل كبير مع كثير من الوظائف وأدائها على نحو صحيح. ولكن، إن لم يحصل هؤلاء الأفراد على الوظائف التي تتوافق مع قدراتهم الفطرية (المهارات الفطرية)، فإنهم لن يتفوقوا في عملهم أو لن يستمتعوا به. وبدلاً من ذلك، يصبح الموظفون غير مرتبطين بالعمل أو قد يتوقفون عن العمل أو قد يبحثون عن طرق لتغيير الوظيفة أو يتركون العمل تمامًا.

ما يحدث هنا بالفعل في كثير من الحالات هو اهتمام المديرين بحاجاتهم إلى سد الخانات (شغل الوظائف الخالية لديهم في الشركة) أكثر من اهتمامهم بحسن استغلال قدرات وإمكانيات الموظفين. وربما يقولون إنهم يحاولون رفع كفاءة الموظفين الذين يعملون لديهم عن طريق مواجهتهم ببعض التحديات، وربما يقنعون أنفسهم أنهم يفعلون الشيء الصحيح، وربما يشعرون بالرضا عن أنفسهم وبحسن نواياهم، ولكن الحقيقة هي أنهم لا يقدرون، بل ويسيئون استغلال أهم ما لديهم من أصول (الموظفين).

ويشترك الموظف أيضًا في هذه العملية وذلك عن طريق عدم إدراكه بشكل كاف لأفضل ما لديه من قدرات ومهارات فطرية أو عدم شعوره بقدر كاف من الثقة فيها. وقد ينتهي به الحال بالعمل في وظائف لا تتلاءم مع ما يتمتع به من قدرات ومهارات أو البحث عن عمل أفضل ملائم عندما يكون العمل سهلاً لا يمثل للموظف أي نوع من التحدي ولا يتناسب مع قدراته.

الافتراض الرئيسي في هذه الأفكار الخاطئة الثلاث هو أن متطلبات المؤسسة تفوق متطلبات الفرد وأن من يجب عليه التكيف هو الفرد. بالطبع، ينجح الأفراد دائمًا في التكيف مع احتياجات المؤسسة وبالأخص خلال الفترات العصيبة التي يمر بها الاقتصاد ويتكيفون دائمًا مع تلك المتطلبات عندما يكون الأمن الوظيفي وبقاء الوظيفة في خطر. وبالتأكيد، فإن قدرة المؤسسات على التكيف مع مهارات كل فرد محدودة.

لكن، عندما تتحسن الظروف وتتنافس الشركات على قدرات وإمكانيات الموظفين الأكفاء، سيكون لدى الأفراد فرص عمل أخرى خارج المؤسسة وسيسعون ورائها للحصول عليها. وفي هذا الوقت، تبدأ المؤسسات إدراك حقيقة أن من الممكن إيجاد طريقة لتلبية متطلبات الموظف والمؤسسة معًا. كما يتم دعم كلا الطرفين لما قاما به من جهود. ويمكن أن تكون هذه نقطة تحول بالنسبة للمؤسسة بحيث تصبح من الشركات المتميزة.

معرفة مؤشرات عدم ملاءمة الوظيفة للفرد

يمكن أن يكون هناك عدم توافق بين طبيعة الوظيفة وشخصية الموظف إذا:

- لم يشعر الموظف بالتحدي عند بداية توليه العمل.
- اشتكى الموظف من أن مضمون العمل لم يكن على مستوى التوقعات.
- لم يحقق الموظف النتائج والمعايير التي يتوقعها صاحب العمل.
- بدأ في ارتكاب أخطاء فادحة.
- شعر الموظف بالضغط نتيجة لمطالب العمل الزائدة.
- طلب من المدير تكليف زملائه ببعض مهام العمل المسندة إليه أو بإحضار من يقوم بها من خارج الشركة.
- ظهر على الموظف علامات الملل والشعور بأن هذا العمل لا يمثل له أي تحد.



- ألح في طلب العمل في مشروع جديد.
- استمر في ذكر القدرات والإمكانيات التي يرغب في الانتفاع بها في العمل.
- بدأ الموظف في قضاء فترة زمنية في القيام بنشاط يرغب في القيام بـه ولكنـه غـير مهـم بالنسبة للعمل.
- طلب الموظف تكليفه بعمل آخر غير المسند إليه أو بدأ في محاولات للحصول على ترقية.
- بدأ الموظف في التقدم للعمل في وظائف أخرى في المؤسسة.
- بدأ ارتباط الموظف بالعمل ونشاطه يبدو أقل كل يوم.

العقبات التي تحول دون منع أو إزالة أسباب عدم ملاءمة العمل للفرد

تقوم العديد من العقبات التي تحول دون وجود توافق فعال بين العمل والفرد على عجـز القيادة في المؤسسة وقسم الموارد البشرية، بينما يرجع السبب في بعض تلك العقبات إلى المدير والبعض الآخر إلى الموظف نفسه:

- لا تمتلك المؤسسات مواصفات العمل الرئيسية.
- تستعين المؤسسة بمواصفات وظيفية قديمة كأساس لتصفية ومقابلة وتعيين المتقدمين للعمل.
- تحدد المؤسسة نشاطات ضيقة للعمل وبالتالي يشعر الموظف الذي يشغل تلك الوظيفة أنه لا يمتلك الفرصة لأداء عمله بطريقة تحسن استغلال ما لديه من قدرات.
- لم تتنبأ المؤسسة باحتياجاتها الأساسية من القدرات والإمكانيات المهمـة والتـي تقـوم على أهداف العمل الإستراتيجية الواضحة.
- لم تحلل المؤسسة الوظـائف اسـتنادًا إلى نتـائج رئيـسية مـستهدفة لتحديـد القـدرات والإمكانيات القليلة والمهمة التي تميز بين الموظفين المتميزين والموظفين المتوسـطين في كل وظيفة.



- يؤدي الإيقاع السريع للمؤسسة و/ أو للمدير إلى التسرع عند إجراء المقابلات وتعيين الموظفين دون تقييمهم بعناية ودقة.
- أن يخفق رؤساء المؤسسة في عمل تقييم حاسم لإمكانيات الموظفين الجدد والحاليين وذلك كجزء من عملية التخطيط للعمل.
- دعم رؤساء ومديري الشركات فكرة «اختيار الأفضل» بدلاً من «اختيار الأنسب» والتي نتج عنها تعيين خريجي الكليات الحاصلين على أعلى التقديرات أو الخريجين من أفضل الكليات الذين لا يلائمون دائمًا ثقافة العمل أو لا يتفوقون في وظائفهم التي يتم اختيارهم لها.
- يوجد تركيز كبير على التخلص من نقاط الضعف لدى الموظفين من خلال التدريب والتمرين بينما يفضل في حالات كثيرة وضع هؤلاء الموظفين في وظائف جديدة حيث يمكنهم الاستفادة من طاقاتهم الهائلة.
- تدعم المؤسسات والهياكل التنظيمية والسياسات فكرة أن الطريق الوحيد للتقدم على الصعيد المهني هو الحصول على ترقية.
- يقلل تعيين أفراد ذوي إمكانيات محدودة بشكل كبير من فرص إيجاد توافق مقبول بين العمل والفرد.
- فشل المسئولين في المؤسسات في تفويض الموظفين في أداء العمل.

وتطبق الشركات التي تشتهر باختيار الموظفين ذوي الكفاءة والحفاظ على توافق الموظفين مع الوظائف التي يشغلونها أفضل الطرق بوجه عام. وتنقسم هذه الطرق إلى أربع فئات رئيسة: الاختيار والارتباط بالعمل من خلال المهام الوظيفية والتغيير المستمر لمهام العمل كلما احتاج الأمر ذلك والإثراء الوظيفي.

طرق الاختيار الأمثل

طريقة التعيين التاسعة:

الالتزام الشديد بالاستمرار في تنمية قدرات الموظفين

لا يعتمد كبار أصحاب الأعمال على منهج عشوائي في تعيين الموظفين وإجراء المقابلات معهم. بل لديهم أفكار جادة ومحددة بشأن القدرات والإمكانيات تبدأ من الاعتقاد الرئيسي أن مستقبل المؤسسة يعتمد على الحصول على الأفراد المناسبين وتعيينهم في الأماكن الملائمة لهم. وهذا يعني أن الصدفة لا تلعب إلا دورًا صغيرًا في عملية تعيين الموظفين.

ولا تتبنى معظم الشركات هذا المنهج المحدد والواعد لاكتساب القدرات والإمكانيات. في الحقيقة، وفي استقصاء أجرته إحدى الشركات للمديرين التنفيذيين في الشركة، اتفق ٨٪ فقط مع التصريح التالي «تبحث شركتنا دائمًا عن الأفراد الأكفاء وحتى إذا لم تكن تحاول شغل وظائف محددة». وفي إطار المنافسة القائمة على قدرات الموظف و كفاءته، فإن هذا هو المنهج الذي يجب أن يتبنى العمل به جميع المديرين والمديرين التنفيذيين.

يبدأ هذا المنهج غالبًا من خلال المديرين التنفيذيين الذين تم دفعهم لوضع تركيز شديد على دعم وتشجيع مستويات الكفاءات والقدرات المختلفة في المؤسسة. وقد أوضح المديرون التنفيذيون أن دعم وتشجيع مستويات الكفاءات المختلفة توجد في مقدمة أولويات كل مدير وأن كل مدير لا يفوض أحدًا في تعيين الموظفين. وهذا يعني أن المدير وحده هو المتحكم في عملية تعيين الموظفين وليس قسم الموارد البشرية والتي تعمل كمصدر رئيسي وشريك مهم في دعم المديرين المسئولين عن التعيين.

شركة هارتفورت

المديرون باعتبارهم مكتشفو القدرات والكفاءات

مثل معظم الشركات، اعتادت شركة هارتفورت الاعتماد على الإعلانات المبوبة ووكالات التوظيف لشغل الوظائف الخالية. وأدركوا بالتدريج أنهم يستغرقون الكثير من الوقت الثمين والمال لتصفية المرشحين للعمل. وقد تلقى نائب رئيس قسم الموارد البشرية، جون ماديجن، ترشيحات من قِبل المديرين لعدة سنوات، ولكن لم تهتم الشركة بالمعلومات الواردة في الترشيح.

وقد قام ماديجن بتعيين باحث ليقوم بتحديد وتقييم كل مرشح تم ترشيحه من قبل، بالإضافة إلى المرشحين للعمل الذين قد تم التعرف عليهم عن طريق مصادر أخرى. ثم وعد المديرون بأن جميع المرشحين للعمل من قِبلهم سيتم التحري عنهم وتخزين بياناتهم في قاعدة البيانات الخاصة بالترشيحات. وعندما يرشح المديرون بعض الأفراد للعمل، يتم الاتصال بهؤلاء المرشحين ودعوتهم لإجراء مقابلة معهم والتي يتم بعدها إضافة بياناتهم إلى قاعدة البيانات. وعندما توجد الوظيفة الملائمة، يمكن عندئذ تحديد المرشح المناسب لها بسرعة.

ونتيجة لعمل نظام تتبع المرشحين هذا، يشعر المديرون بالرضا بسبب استغلال طاقاتهم في استكشاف الكفاءات والقدرات بدلًا من استغلالها في تصفية المتقدمين للعمل. وقد قامت هارتفورت بخفض نفقات التعيين. ويعتقد ماديجن أن نسبة ترك الموظفين للعمل قد انخفضت في الشركة؛ حيث إن هؤلاء الموظفين قد تم استرضاءهم والتودد إليهم.



طريقة التعيين العاشرة:

التنبؤ بالكفاءات وعملية تحليل عوامل النجاح

قبل بدء عملية التعيين، تهتم كبرى الشركات بعملية التنبؤ بالقدرات والكفاءات التي تقوم على أهداف العمل الرئيسية. وتحدد أهداف العمل متطلبات الكفاءة، مع التركيز على الوظائف الحيوية التي لها أثر كبير في زيادة قيمة المؤسسة. فعلى سبيل المثال، تحتاج وكالات بيع السيارات مديرًا عامًا و مدير مبيعات ومديرًا ماليًا. وتحتاج المحلات مديرين مخازن ومديري أقسام وفاحصين. وتحتاج شركات التمويل المتبادل مديري اعتمادات مالية. وغالبًا ما يستعينون بالموظفين متوسطي المستوى الذين لديهم اتصال مباشر بالعملاء. ويرجع ٨٠٪ من القيمة (الإيرادات) في بعض الشركات التي تعتمد على الخدمات إلى النتائج التي قد حققتها ٢٠٪ من الوظائف (الكفاءة) في المؤسسة.

وتتضمن المرحلة التالية لعملية الاختيار فهم سبب نجاح الموظفين المتميزين في جميع الوظائف وبالأخص هؤلاء الذين أضافوا قيمة كبيرة للمؤسسة. وتتأكد الكثير من الشركات من صحة أدوات الاختيار وذلك عن طريق تكليف الموظفين المتميزين – حيث ترغب الشركات في عمل نسخ تامة من هؤلاء الأفراد إذا أمكنها ذلك - بالتعرف على شخصية المتقدم للعمل وتقييم قدراته ثم البحث عن السمات والإمكانيات العامة. فإن أصح النتائج التي يمكن أن تحصل الشركة عليها هي النتائج التي يتوصل إليها الموظفون المتميزون الذين يتولون مهمة التقييم. وتجد الكثير من المؤسسات أن هذه العملية مفيدة ونافعة ولكن يمكن أن تكون هذه العملية عرضة للخطأ من جانب واحد - حيث لا يستعين جميع الأفراد الناجحين في عملهم بنفس الكفاءات لتحقيق النجاح في نفس العمل. ولا يزال هناك بعض السمات المختارة القليلة والتي تستحق بذل الجهود من أجل اكتشافها.



شركة «كابيتال وان» المالية
التقييم شبه الأوتوماتيكي وعملية التصفية

قامت كثير من الشركات بإجراء عمليات تعيين شبه أوتوماتيكية، في محاولة لتصفية آلاف المتقدمين للعمل، تساعد في تصفية المرشحين للعمل بُناءً على مدى ملاءمتهم للوظائف المختلفة.

تقوم شركة «كابيتال وان» المالية، والتي يزيد حجم العاملين بها عن ١٥.٠٠٠ موظف بتصفية المرشحين للعمل عن طريق إعطائهم مجموعة من الاختبارات التي قد تم التأكد من صحتها من قِبل ١,٦٠٠ من الموظفين المتميزين، بدايةً من العاملين في مركز الاتصالات وحتى المديرين التنفيذيين. كما يتم تغذية قاعدة البيانات بنتائج الاختبارات التي قام بها الموظفون مع إعطاء نبذة عن مستوى أداء الموظفين الذين خضعوا للاختبارات في العمل. ويقوم المختصون في علم النفس والإحصائيون في شركة «كابيتال وان» بتحليل النتائج لتصميم اختبارات جديدة تنم عن النجاح في العمل.

تسمح هذه العملية شديدة الفعالية بتصفية واختبار موظف مركز الاتصالات وإجراء المقابلات معه بشكل مباشر خلال خمس ساعات – وهي العملية التي كانت تستغرق عشرين ساعة.

لكن هل تحقق هذه العملية التوافق المنشود بين الأفراد والعمل؟ هذا هو ما تعتقده الشركة. وقد انخفض معدل تناقص الموظفين في شركة «كابيتال وان» من ٤٥٪ إلى ١٠٪، ويرجع السبب في هذا أيضًا إلى حد ما إلى الرواتب والمزايا المادية المجزية.

الفكرة هي استكمال إجراء المقابلات الدقيقة وذلك عن طريق استخدام أدوات التقييم لتصفية المرشحين بحثًا عن هؤلاء الذين تتشابه سماتهم بشكل كبير مع سمات الموظفين المتميزين.

كما اهتمت بعض الشركات بشكل كبير بعملية التأكد من صحة ملاءمة الموظف للوظيفة التي يشغلها وذلك عن طريق إجراء مجموعات التركيز للمقابلة مع الموظفين المتميزين. وقد قامت إحدى سلاسل المطاعم الكبرى بجمع ثمانية من أفضل مديرات شؤون المنزل من جميع أنحاء العالم في غرفة لاكتشاف الأشياء المشتركة بينهم. فقاموا بوصف كيف يحاولن رؤية الغرف في عيون الضيوف (التقمص العاطفي)، كما قاموا بتقديم بعض العروض للضيوف وذلك بعمل أشياء مثل ترتيب لعب الأطفال والحيوانات المحشوة على السرير في شكل يظهر تفاعل هذه الألعاب مع الضيوف (حيث ترغب تلك المديرات في إدخال السرور والبهجة على الضيوف).

ربما تتخذ شركات أخرى خطوة للأمام وتقوم بإجراء مقابلات ودية مع المرشحين للعمل في الوظائف الرئيسية والتي يطلب فيها من المرشحين ذكر بعض القصص المفصلة عن كيفية نجاحهم تمامًا في إقناع العملاء أو الزبائن بشيء ما قبل ذلك. ويستمع الأفراد الذين يقومون بإجراء المقابلات بعناية ويوضحون الأسئلة التي يطرحونها ويدونون الملاحظات المتعلقة بالإمكانيات والقدرات التي استعان بها الموظفون في جميع الإنجازات التي حققوها. ولا تزال بعض الشركات تستعين بالاستشاريين لمراقبة أداء الموظفين الناجحين بشكل يومي من أجل التوصل إلى فهم أعمق لسبب أداء هؤلاء الموظفين الأعمال التي يقومون بها.

ومهما بلغت مجموعة الطرق التي يتم الاستعانة بها، فإن النتيجة المنشودة هي وضع قائمة قصيرة تشتمل على عوامل النجاح المهمة لكل وظيفة، بغض النظر عن مدى أهمية تلك الوظيفة في المؤسسة. الخطأ الذي ترتكبه معظم الشركات هنا هو دعوتهم لعدد كبير جداً من الأفراد للمشاركة في وضع قائمة تشتمل على المهارات والقدرات والسمات التي تتطلبها هذه الشركات في المتقدمين للعمل. وبمرور الوقت، يتم كتابة طلبات التعيين وإعلانات العمل. وهناك العديد من متطلبات العمل التي لا يستطيع أكفأ الأفراد تحقيقها جميعًا. ونتيجةً لذلك، يتم تصفية الكثير من المرشحين المؤهلين وتبقى الوظيفة خالية لأسابيع أو حتى لشهور.

أخيرًا، يعتبر عدم استخدام المواصفات الوظيفية القديمة كأساس في إعلانات العمل والأسئلة التي توجه للمرشحين في المقابلات قاعدة أساسية. ففي عالم العمل المثالي، يتم استحداث المواصفات الوظيفية كل مرة يتم فيها تعيين فرد جديد. كما تعكس هذه المواصفات الاحتياجات الخاصة بالمؤسسات في هذا الوقت.

طريقة التعيين الحادية عشرة:
توسيع دائرة الاستقطاب من أجل زيادة فرص إيجاد أفضل المرشحين للعمل

المؤهلات التي تبحث عنها والسبب في ذلك

أولًا، التعيين والترقية على أساس الاستقامة. ثانيًا،الحافز. ثالثًا، القدرة. رابعًا، الفهم الجيد للعمل. خامسًا، المعرفة. وأخيرًا والأقل في الأهمية، الخبرة. وبدون الاستقامة، يعتبر الحافز خطر؛ وبدون وجود حافز في العمل، تعجز القدرة عن تحقيق أي إنجاز؛ وبدون القدرة، يعد الفهم محدودًا؛ وبدون الفهم، تصبح المعرفة دون معنى؛ وبدون المعرفة، تصبح الخبرة عمياء. فمن السهل إكساب الأفراد الخبرة وتوفيرها لهم ليقوموا باستخدامها مع جميع المؤهلات الأخرى.

المنطق بسيط - فكلما اتسعت دائرة الاختيار، كلما زادت فرصة إيجاد الموظفين الملائمين للعمل. فهناك ثلاث طرق لتوسيع مجموعات العمل في أي شركة: أولاً، عدم فرض الكثير من القيود التي تقع تحت مسمى متطلبات العمل. ثانيًا، تغيير العمل نفسه، ثالثًا، الاهتمام بمصادر الكفاءات الجديدة التي لم يتم اكتشافها من قبل. فيما يلي موجز لكل طريقة:

١- **عدم فرض الكثير من القيود:** كما ذكرنا من قبل، تضع الكثير من المؤسسات قيودًا وظيفية إلى جانب عدد كبير جدًا من متطلبات العمل. والعديد من هذه المتطلبات اختيارية وليست في الواقع متطلبات أساسية. ويعني هذا أنك ربما تحتاج إلى الوقوف على الكثير من المتطلبات الفنية التي تظهر غالبًا ضمن قائمة طويلة مدون بها أشياء



كثيرة يتم توزيعها قبل بدء عملية الاستقطاب. وتزداد أهمية هذه الطريقة عندما يكون سوق العمل محدود أو عندما تكون الكفاءات والقدرات التي تحتاجها الشركات لملء الوظائف الخالية محدودة.

٢- **تغيير العمل نفسه**: كل مرة تقوم فيها بشغل وظيفة تكون لديك الفرصة للنظر مرة ثانية في طريقة أداء العمل. لأن قول « نحن نؤدي العمل بهذه الطريقة» ليست هي الإجابة التي تبحث عنها. كما لا يجب التسرع عند وجود وظيفة خالية. فبدلًا من ذلك، ابدأ من جديد وقم بسؤال نفسك، «ما العمل الذي يجب على الموظفين إنجازه؟» ثم ألق نظرة جديدة على احتياجات العمل وليس فقط مواصفات العمل.

وقد يزيد أداء العمل بطريقة جديدة بالفعل إمكانية الحصول على متقدمين للعمل. وقد شهدت هيئة البريد المتحدة، على سبيل المثال، ارتفاعًا كبيرًا في نسبة ترك السائقين للعمل. وعندما سألنا السائقين عن سبب تركهم العمل، كانت الإجابة الشائعة بينهم هي عدم رغبتهم في تحميل وتفريغ شاحنات التوصيل. وقد قررت هيئة البريد المتحدة إلغاء قيام السائقين بتحميل وتفريغ الشاحنات كأحد مطالب العمل بالنسبة للسائقين كما قررت تشكيل فئة عمل كاملة وجديدة من الحمالين. فإن طريقة تفكيرهم كونت مفهومًا رائعًا حيث إن الطلب على السائقين أقل من الطلب على الحمالين الذين يمكن الحصول عليهم بسهولة، فلماذا نقيد ذلك الطلب؟ وبالتالي، ارتفعت نسبة ترك الحمالين للعمل أيضًا، لكن من السهل إيجاد من يحل محلهم بخلاف السائقين، لهذا فإن القرار الذي أخذته هيئة البريد المتحدة كان سلبيًا.

٣- **الاهتمام بشكل فعال بالمصادر الجديدة للكفاءات**: يحتوي كتابي السابق على قائمة مشتملة على ٥٤ مصدرًا من المصادر الفعالة لتوسيع مجموعة الكفاءات. ومن أكثر المجموعات التي تم إغفالها مجموعة المرشحين من داخل الشركة. بالفعل، يمكن أن يصبح كثير من المديرين ضحايا لإدراكهم المحدود. ويرجع فشلهم في معرفة أهمية المساعدين الإداريين بالنسبة للمناصب الإدارية إلى الاعتقاد الشائع بأنهم عاملين من الدرجة الثانية.



من الطرق التي تفرض نفسها في منع طلب القدرات والكفاءات الموجودة لـدى الأفـراد هي الإصرار على الالتزام بمتطلبات العمل التي أصبحت قديمة، مثـل الاسـتمرار في طلـب معرفة برنامج محدد بينما قد سهلت مجموعة البرامج اليوم عمليـة تعلـم الـبرامج للمـوظفين داخل الشركة وإعادة توزيع هؤلاء الموظفين على الوظائف الشاغرة. والشيء نفسه يحـدث في برامج معالجة الكلمات التي لم نعد نحتاجها اليوم. ويعد التحرر من قانون تحديـد زي العمـل في مراكز الاتصالات التي قامت من قبل بتصفية العاملين الذين يفضلون ارتـداء الـزي غـير الرسمي في العمل مثالاً آخر على ذلك.

طبقًا لما ذكره جون ساليفان، الرئيس الـسابق للكفـاءة في شركـة أجيلانـت للتكنولوجيـا والراعي لكثير من المستقطبين المتطلعين أن «١٠٪ فقط من المستقطبين اليـوم يطبقـون طرقًـا مبتكرة لمساعدة شركاتهم على تعيين الموظفين ذوي القدرات والإمكانيات والحفـاظ علـيهم. وأن ٩٠٪ من الشركات لا تزال تستعين بأدوات قديمة». وهذه هي بعـض الطـرق الجديـدة التي يوصي ساليفان كثير من الشركات بالاهتمام بها:

- استضافة الموظفين الحاليين في الشركة ودعوتهم لإحضار الأصـدقاء الـذين يعتقـدون أنهم سيكونون موظفين أكفاء
- تصميم موقع على شبكة الإنترنت وإرسال الوظائف المتاحة على البريـد الإليكـتروني الخاص بالموظفين الحاليين الذين يشعرون بالرضا في العمل. مع إرسال شريط فيـديو على الموقع يعرض بيئة العمل
- تطوير موقع هذه الشبكة وجعله أكثر فعالية، مـع إعطـاء المتقـدمين للعمـل الفرصـة لتحديد مواصفات العمل المثالي بالنسبة لهم ثم عـرض الوظـائف التـي تتناسـب مـع قدراتهم ثم بعد ذلك إطلاعهم على الوظائف الشاغرة
- تدريب المديرين المسئولين عن التعيين في الشركة على اكتشاف المهارات بتدريبهم على كيفية معرفة أماكن البحث عن الموظفين الجدد وكيفية إقناعهم بالشركة وبالعمل فيها

- إنشاء قاعدة بيانات تشتمل على الموظفين الأكفاء في المجال الذي تعمل فيه والعمل على إقامة علاقات معهم عبر الصحف الإليكترونية أو عبر الهاتف وبهذه الطريقة سيفكرون في العمل في شركتك إذا كانوا على استعداد لتغيير وظائفهم
- تجنيد كل موظف للبحث عن موظفين لشغل الوظائف في الشركة وذلك عن طريق إيجاد أو إحياء برامج ترشيح الموظفين. حيث تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق الفعالة لجذب الموظفين الأكفاء الذين يبقون في العمل لفترة أطول من غيرهم

طريقة التعيين الثانية عشرة:
اتباع عملية إجراء المقابلات الهادفة والحاسمة

تنفذ معظم الشركات، صاحبة الأرقام القياسية في الحفاظ على نسبة عالية من الأفراد التي تقوم بتعيينهم، عملية إجراء المقابلات المنتظمة والمركزة على نحو كبير. كما تقوم بتدريب المديرين المسئولين عن تعيين الموظفين على اتباع عملية إجراء المقابلات مع المتقدمين للعمل هذه. وفيما يلي أكثر مراحل عملية إجراء المقابلات فعالية التي تنفذها هذه الشركات:

- **تدريب جميع المديرين المسئولين عن التعيين على إجراء المقابلات الشخصية**: وهذا يعني أنه يجب على الشركة أولاً الالتزام بعمل تحليل كامل لكل وظيفة في ظل عوامل النجاح الرئيسية، بالإضافة إلى تدريب المديرين المسئولين عن التعيين على نوعية الأسئلة التي تتطلب من المتقدم للعمل أن يدعم إجاباته بحكاية بعض القصص التي تظهر الطرق التي استطاع من خلالها تحقيق النجاح في تجاربهم السابقة. وسيتم طرح بعض الأسئلة الشخصية في صورة «اخبرني عن الوقت عندما.......»، و«تحدث عن مرة تعاملت فيها مع عميل صعب الإرضاء وكيف فعلت ذلك». وإذا لم يكن لدى المتقدم للعمل قصة ليحكيها، فمن الصعب اختلاق قصة في حينها. فالمتقدمون للعمل المؤهلون بشكل جيد يمكنهم غالبًا إيجاد حلول لحكاية القصص التوضيحية بطريقة صحيحة، بينما لا يستطيع المرشحون للعمل غير المناسبين عمل ذلك.

المبدأ الذي يزيد من فعالية هذه الطريقة هو السلوك الفعلي القديم الذي ينبئ بالسلوك المتوقع في المستقبل. ويجب أن تدرك الشركات التي تهتم بإجراء المقابلات الشخصية حاجتها إلى عمل نظام للمديرين الذين يتسرعون في شغل الوظائف الخالية من أجل حثهم على التروي بشكل كاف في وضع الأسئلة التي توضح سلوك الموظف في عمله السابق. هذا علاوةً على تذكير هؤلاء المديرين بإجراء المقابلات الشخصية مع جميع المتقدمين للعمل. ويمكن أن تكون هيئة الموارد البشرية أحد المشاركين المهمين عن طريق المساعدة في تحليل الوظيفة قبل مرحلة التعيين وفي تحضير الأسئلة التي تدل على سلوك الفرد عند تعامله مع العملاء.

الاستعانة بعدد من الأفراد لإجراء المقابلات. تزيد فرص تعيين الأفراد بصورة صحيحة عند دعوة أطراف عديدة مهتمة للمشاركة في إجراء المقابلات مع المرشحين للعمل. ويتألف الفريق الذي يقوم بإجراء المقابلات على نحو نموذجي من مجموعة من زملاء الموظف وآخرين ممن يقوم الموظف الجديد دائمًا بالتفاعل معهم. وتعد مشاركة أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرار التي تتسم بالأهمية طريقة صحيحة، بالإضافة إلى ما حصل عليه من بيانات مهمة ووجهات نظر مختلفة من هؤلاء المعنيين باختيار الفرد المناسب للوظيفة.

وسواء أواجه المتقدم للعمل أعضاء اللجنة واحدًا تلو الآخر أو واجه اللجنة بأكملها مرةً واحدة، يُنصح إلى حد كبير بقيام فريق العمل بالتخطيط للأسئلة التي سيتم طرحها مسبقًا وكيفية توجيه هذه الأسئلة والأفراد المسئولون عن توجيهها. وبعدئذ، سيحتاج فريق العمل أيضًا إلى الاجتماع لمناقشة إمكانيات كل مرشح على حدة.



فريق عمل بأكمله يتولى مسئولية تعيين الموظفين في أحد محلات الأطعمة

في أحد محلات الأطعمة فريق العمل - والفريق فقط - هو الذي لديه سلطة الموافقة على تعيين الموظفين الجدد في الوظائف الدائمة. ورؤساء المحل مسئولون عن تصفية المرشحين للعمل، ثم ترشحيهم للعمل مع فريق معين. وبعد انتهاء فريق العمل من مقابلة المرشح للعمل، لا بد وأن يحصل المرشح للعمل على ثلثي الأصوات. بعد ذلك، لا يصبح المرشح للعمل موظفًا متفرغًا إلا بعد قضائه فترة اختبار لمدة ثلاثين يومًا. ومن حق فريق العمل رفض عمل الموظفين الجدد قبل انتهاء فترة الاختبار – وهي ثلاثون يومًا - إذا اكتشفوا أنهم غير ملائمين للعمل. وليس من الضروري ملاءمة كل فرد لمواصفات العمل في محلات الأطعمة هذه؛ حيث إن الأفراد الذين يهتمون بالأطعمة لديهم القدرة على إدخال البهجة والسرور على العملاء، كما يمكنهم تحمل سياسة الأخذ والعطاء الأساسية في إرساء مبادئ الديمقراطية في العمل (مكان العمل).

السبب الآخر في تعامل أعضاء فريق العمل في محلات الأطعمة هذه بحزم مع الموظفين الجدد هو ارتباط برنامج المشاركة في أرباح الشركة بشكل مباشر بأداء الفريق. فإذا صوت أعضاء الفريق لأحد الأفراد الذين لا يستطيعون أداء العمل بشكل جيد، ستكون مكافأتهم أقل.

- **الرجوع إلى كثير من أصحاب العمل السابقين:** لا يرجع كثير من المديرين إلى أصحاب العمل السابقين لأن عمل ذلك يستغرق الكثير من الوقت، ولأن الكثير من أصحاب العمل السابقين يمتنعون عن الكلام بسبب خوفهم من الدعاوي القضائية. ولا يزال المديرون الأذكياء المسئولون عن تعيين الموظفين يعرفون كيفية التغلب على هذه العقبات وأن المعلومات التي يحصلون عليها تستحق وقتًا إضافيًا. وهناك العديد من الكتب التي تمد بمعلومات عن أفضل طرق الرجوع إلى أصحاب العمل السابقين.

طريقة التعيين الثالثة عشرة:

تتبع معايير نجاح التوظيف

تتبع الكثير من الشركات تكلفة تعيين كل موظف، ولكن أقل من ١٠٪ من هذه الشركات يتتبعون أهم معايير تعيين الموظفين – وهي كفاءة الموظف. وهذه هي الطرق التي يُنصح بها في تتبع المعايير التي تعد أفضل الطرق لتقييم مدى التوافق بين الفرد والعمل:

- يحدد كل مدير مسئول عن تعيين الموظفين أهداف الأداء السنوية وخاصة على مدار السنة الأولى لكل موظف جديد والتي يعبر عنها من خلال النتائج المتوقعة والتي يمكن تقديرها. كما يتتبع، بالاشتراك مع قسم الموارد البشرية، كفاءة الموظف الجديد بناءً على تحقيق هذه النتائج. كما تستخدم بعض المؤسسات تقييم مستوى أداء الموظف الجديد على مدار العام الأول لتتبع درجة كفاءته. ويمكن أن تختلف الفترة التي يمكن من خلالها الوقوف على مدى كفاءة كل موظف جديد من وظيفة إلى أخرى بناءً على منحنى التعلم والارتفاع المتوقع إلى حد ما.
- ربما تعتمد النتائج على استقصاءات رضا العملاء والإنجازات الواردة حسب نتائج محددة وأهداف التكلفة/ الجودة ومعدلات الغياب ومدى تحقيق أهداف العمل الكمية المستهدفة .
- تعقب معدلات بقاء الموظفين الجدد في العمل على مدار السنة الأولى.
- تعقب نتائج الاستقصاء الذي يتم إجراؤه لمعرفة مدى ارتباط مجموعة الموظفين الجدد بالعمل على مدار السنة الأولى.
- يستكمل المديرون المسئولون عن التعيين تقييم كفاءة الموظف في كل عام معدلات جودة الموظف لجميع الموظفين الجدد.
- تجميع معدلات نتائج التقييم الكامل لجميع الموظفين الجدد في نهاية عامهم الأول في العمل.

كما يُنصح باجتماع جميع المديرين المسئولين عن تعيين الموظفين مع هيئة الموارد البشرية مرة كل عام لاستعراض كفاءة الموظفين الذين قد تم تعيينهم ولمناقشة أية أخطاء تم ارتكابها والدروس المستفادة واستراتيجيات العمل الجديدة والخطط التي يتم وضعها من أجل التحسين والتطوير.

أفضل الطرق المتبعة لتوظيف وإعادة توظيف الموظفين من خلال بعض مهام العمل

من المؤكد عدم وجود حافز أقوى من الشعور بالرضا الداخلي، ذلك الشعور الذي ينتج من حسن استغلال مهارات وقدرات الموظف الفطرية كاملةً. وللأسف، لا يلاحظ المديرون بسهولة مصادر القوى الفطرية غير المستغلة لدى الموظفين بسبب انشغالهم بالعوامل الخارجية، مثل الأجور والمكافآت والمزايا المادية الأخرى. وبسبب أن هناك العديد من الموظفين الذين لا يشعرون قط بالرضا الداخلي في وظائفهم، يقبل هؤلاء الموظفين المنح والمكافآت المادية كتعويض مستحق عن عدم شعورهم بالرضا.

إن مهمتك كمدير هو قيام الموظفين بالعمل من خلال استغلال أكبر قدر ممكن لقدرات الموظفين الفطرية لتحقيق نتائج العمل المستهدفة. وهذا العمل صعب لأنه يعني استغراق بعض الوقت لمعرفة مجموعة القدرات الفردية لكل موظف. كما يعني أيضًا محاولة توزيع العمل المتاح كي يتلاءم مع هذه القدرات ومن الصعب تحقيق ذلك بطريقة تحظى بقبول الجميع. الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى الشعور بالإحباط.

وقد أصبحت مهمة إسناد الأعمال الملائمة للموظفين ذوي القدرات الملائمة أكثر صعوبة عندما تدخل أسلوب المدير الخاص في القيام بذلك، كما زادت صعوبة هذه المهمة بسبب:

- اعتقاد المدير أن هناك طريقة واحدة فقط هي الأفضل لإنجاز العمل وإصراره على إنجاز العمل بهذه الطريقة.

- عدم ثقة المدير في إمكانية اتخاذ الأفراد الاختيارات الصحيحة للوصول إلى النتيجة النهائية.
- محاولة المدير الحفاظ على طرق سير العمل وذلك عن طريق الإفراط في تحديد كيفية إنجاز هذه الأعمال من خلال القوانين التفصيلية واللوائح وكتيبات اللوائح والإجراءات.
- وضع الموظفين تحت الميكروسكوب من قبل مديريهم بسبب الخوف الدائم من ارتكابهم أي خطأ أو قيامهم بأي محاولة لاستغلال الشركة.
- ممارسة الضغط على الموظف لكي يستجيب لمطالب العمل بدلاً من محاولة كسب التزام الموظف بتحقيق أهداف العمل من تلقاء نفسه (انظر شكل ٥-١).
- محاولة المديرين تصحيح أخطاء الموظفين على حساب تنمية قدراتهم.
- عدم أخذ الوقت لمحاولة استيعاب أفضل القدرات والإمكانيات لدى الموظفين.

ويعترف الجميع بأن هناك بعض الوظائف التي يفرض نظام الأمن والأمان والدقة المالية فيها طريقة يقوم الموظفين من خلالها بإنجاز العمل. ولكن في معظم الوظائف هناك ابتعاد كبير عن استغلال قدرات وإمكانيات الأفراد. ومع هذا الاستثناء، فإن المديرين الذين يتصرفون مع الموظفين بمقتضى الطرق المذكورة سالفًا يقيدون قدراتهم في الحفاظ على ارتباط موظفيهم بالعمل وعدم تركهم له.

يمكن أن تتخذ المؤسسة خطوات عملية لتصحيح طرق الإدارة هذه من خلال تنفيذ عمليات أفضل لاختيار المديرين في المقام الأول وتكليف أشخاص كثيرين بعمل تقييم لجميع المديرين. هذا بالإضافة إلى تدريب المديرين وتعليمهم كيفية تحديد أفضل القدرات والإمكانيات لدى العاملين ومهارات إدارة الأفراد، بالإضافة إلى مكافأة المديرين الأكفاء وتقديرهم وتحمل جميع المديرين مسئولية أهداف العمل المرتبطة بقدرات ومهارات الموظف.

ونعرض فيما يلي بعض الأفكار والأدوات العملية التي يمكن أن يستخدمها المديرون الآن في تحديد مهام العمل لكي يزيدوا من ارتباط الموظفين بالعمل وذلك من خلال استغلال إمكانياتهم وقدراتهم الفطرية:

الامتثال لأوامر العمل	الالتزام بأوامر العمل
يحدد المديرون أولويات العمل.	يحدد الفرد أولويات أهداف العمل.
يحدد المديرون أهداف الأداء.	يحدد كل من المدير والموظف معًا أهداف الأداء.
يحدد المديرون كيفية أداء العمل.	يحدد الفرد طريقة أداء العمل.
يحدد المديرون مهام العمل.	يحدد الفرد مهام العمل.

شكل (٥-١): الامتثال لأوامر العمل مقابل الالتزام بأوامر العمل

طريقة التعيين الرابعة عشرة:

إجراء «مقابلات القبول» مع كل الموظفين الجدد

قم بإجراء المقابلات مع جميع الموظفين الجدد خلال الأسبوع الأول في العمل بهدف محدد وهو اكتشاف أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات. الآن وبعد حصول الموظف بالفعل على الوظيفة، من المتوقع أن تكون إجاباته على الأسئلة المشابهة للأسئلة التي تم طرحها من قبل في مقابلة العمل أكثر تلقائية. دع الموظف يعلم أن هناك مصلحة متبادلة في معرفة المدير لقدراته ومهاراته كي يقوم باستغلال كامل هذه القدرات والمهارات حتى يستفيد منها الطرفان (الموظف والمدير). ووجه الأسئلة التالية، حتى وإذا ما كنت قد وجهت أسئلة مماثلة لها في مقابلات العمل:

- ما أهم القدرات التي تتمتع بها في رأيك؟
- ما أهم نقاط الضعف لديك؟
- ما القدرات والمهارات التي لم يتم استغلالها في وظيفتك السابقة؟
- ما المهارات والقدرات التي ترغب في استغلالها في هذا العمل؟
- ما الأشياء التي تفضل الاستعانة بها في العمل – المعلومات أو الأفراد أو الأشياء؟
- ما شكل العمل الذي ترغب فيه في العام القادم؟
- ما أهدافك الأخرى التي ترغب في تحقيقها في الأعوام الخمسة القادمة؟
- كم مرة تريد أن يجتمع معك المدير لمناقشة التقدم الذي قمت بإحرازه في العمل؟
- من خلال قراءة مهام العمل، ما الأنشطة التي تنجذب إليها كثيرًا وما الأنشطة التي تقل رغبتك في القيام بها؟
- ما القدرات والمهارات التي ترغب كثيرًا في تنميتها؟

وضح للموظفين الجدد أنه من الممكن عدم استغلال قدراتهم على النحو الذي يفضلوه ولكن على الأقل سيعرفون أنك تنوي فعل ذلك. دع الموظفين يعرفون أنك تحترم قدراتهم وتتطلع إلى مساعدتهم على تحقيق النجاح. اجتمع بالموظفين لكي تعرف هل يتذمر أحدهم لعدم استغلال قدراته بالفعل.

طريقة التعيين الخامسة عشرة:
العمل على إثراء وظائف جميع الموظفين

منذ عدة سنوات، قام باحثا الإثراء الوظيفي، ريتشارد هاكمان وجرج أولد هام، بتحديد خمسة عوامل تساعد على تحقيق الإثراء الوظيفي:

١- **تنوع المهارات:** من الضروري وجود مزيج من المهارات والأنشطة اللازمة لإنجاز العمل.

٢- **استكمال العمل:** تولي القيام بالعمل ككل ليُسمح للموظف باستكمال جزء محدد من العمل من البداية وحتى النهاية للوصول إلى نتيجة واضحة.

٣- **أهمية العمل:** للوظيفة أثر معروف على مهام العمل ككل أو على الأفراد الآخرين من داخل أو خارج المؤسسة.

٤- **الاستقلال في العمل:** توفر الوظيفة الحرية الأساسية والاستقلالية وحرية التصرف عند وضع جدول العمل وعند اختيار الطرق المستخدمة في إنجاز العمل.

٥- **التقييم:** يحصل الموظف على تقييم لمستوى أدائه في العمل – من خلال التقدم الملحوظ ونتائج العمل نفسها أو من خلال آراء العملاء أو الزملاء والمديرين.

وقد توصل البحث الذي أجراه كل من هاكمان وأولدهام إلى دليل قاطع على إظهار الموظفين مستويات عالية من القدرات الذاتية والرضا عن العمل والأداء وخدمة العملاء والالتزام في العمل والبقاء في العمل عندما اشتملت وظائفهم على هذه العوامل الخمسة.

يمكن إثراء بعض الوظائف بسهولة أكثر من غيرها ولكن ربما يكون من المدهش سهولة إجراء أي تغيير له أثر مهم. على سبيل المثال، بدأت إحدى شركات تنظيف المنازل بالسماح للموظفين فيها بتبديل الأعمال من خلال انتقالهم من منزل إلى آخر (تنوع المهارات). ويعني هذا أنه بدلًا من بقاء أحد الأفراد دون عمل طوال اليوم، يمكنه تبديل مهام العمل مع العاملين الذين يغسلون النوافذ في المنزل التالي. وبعد إجراء هذا التغيير، لاحظت الشركة زيادة الإنتاج واستمرار عدد كبير من العاملين في العمل.

يمكن زيادة عوامل الإثراء الوظيفي مثل استكمال العمل وأهميته والاستقلالية في أدائه عن طريق اتخاذ قرار إداري واحد، حيث يقرر المدير إعطاء الموظفين في المبيعات أو خدمة



العملاء السلطة والموارد لحل مشكلات العملاء في الحال بدلاً من نقل تلك المشكلات إلى شخص ثم نقلها إلى آخر. ويبدو أن العملاء يقدرون هذه الطريقة أيضًا.

كما يمكن زيادة عامل التقييم عن طريق عقد اجتماعات متكررة مع الموظفين لإطلاعهم على تقييم مستوى أدائهم في العمل أو عن طريق المشاركة في الاستقصاءات المتعلقة بشعور العملاء بالرضا عن العمل ومعدلات الأرباح والإنتاج وأية بيانات أخرى أصبحت متاحة الآن من خلال الشبكة الداخلية الخاصة بالشركة أو من خلال أنظمة المعلومات المتطورة. وفي إحدى شركات التقنيات الحديثة، تطبع كل فرق العمل في قسم الإنتاج رقم الهاتف الخاص بالشركة على كل منتج يتم شحنه من المصنع. ويمثل تلقي المكالمات الهاتفية التي يُجريها العملاء الذين لديهم مشاكل مع المنتج أداة تقييم مباشرة، كما تحفز الموظفين على تحقيق أعلى مستويات الجودة.

فيما يلي بعض الطرق الأخرى لإثراء العمل:

- تجميع الأعمال المختلفة الصغيرة التي يؤديها أفراد من أقسام منفصلة في عمل واحد.
- تشكيل فرق عمل أو وحدات عمل طبيعية تُنظم حسب أنواع الزبائن والصناعات والتوزيع الجغرافي
- التدرج في إعطاء الموظفين مزيدًا من الاستقلالية في العمل وذلك عن طريق تفويض الموظفين ذوي المستوى الأقل في القيام بعمل واحد في بادئ الأمر ثم عمل آخر ذي مستوى أعلى أو تفويضهم في القيام بأعمال المدير
- إجراء اتصال مباشر بين الموظفين والعملاء.
- تشكيل فرق أو قوى عمل لديها القدرة على حل المشكلات أو عمل منتجات جديدة أو خدمات أو مشاريع صغيرة



- إعطاء الأفراد الذين يتولون عمل المهام الفردية في العديد من أماكن العمل حرية الاتصال بالموظفين الذين يعملون في مراحل أخرى من العمل

لا يزال عدد قليل من الوظائف ثابت ولم يتغير كما اعتاد أن يكون. حيث تتغير الأعمال بشكل مستمر هذه الأيام وستكون الفرصة لإثراء العمل متاحة إذا أردت أن تستغلها. يعني هذا أيضًا أنه إذا تم إثراء العمل فلا بد وأن تتضافر جهود كل من المدير والموظف معًا للحفاظ على إثراء العمل. وأخيرًا، تعتبر هذه قاعدة حقيقة وهي أنه إذا تم إثراء ٨٠٪ من العمل، فمن المحتمل أن يكون هذا العمل عملًا جيدًا.

طريقة التعيين السادسة عشرة:
تفويض الموظفين في بعض مهام العمل لتشجيعهم وإثراء العمل

ليس لدى جيل الشباب من الموظفين اليوم الصبر على «الحصول على مستحقاتهم» كما كان آباءهم من قبل. ربما تستخف باستيائهم، ولكن عندما يتركون العمل في شركتك وينتقلون للعمل في شركة أخرى يمكن أن ترحب بهم وتقدم لهم كافة المزايا، فسوف تخسر قدرات وإمكانيات هؤلاء الموظفين. ولا يهم عدد الرسوم التي قمت بدفعها لتحصل على ترقية ولا يهم كيف قمت بإعداد نفسك بالتدريج وباستمرار للحصول على دور هادف وله معنى في العمل وكيف تعمدت اكتساب المعرفة، فإن النموذج التقليدي للتدرج في مواجهة تحديات العمل المتزايدة يعتبره الكثير من جيل الموظفين الأمريكان في فترة الستينات والسبعينات نموذجًا قديمًا. فالكثير من الموظفين الشباب لديهم منظور قصير المدى. حيث إنهم يريدون الحصول على أدوار العمل الهادفة الآن.

ويعني هذا أنك ستحتاج إلى الاستعانة بالإرشادات الخاصة بإثراء العمل المذكورة آنفًا، ثم البدء، في كثير من الحالات، بتفويض الموظفين في أداء بعض الأعمال التي لم ترغب في تفويضهم فيها من قبل.

فيما يلي بعض أسباب رفض المديرين تفويض الموظفين في أداء بعض الأعمال:

- خوف المديرين من إفساد الموظفين للأشياء
- عدم وجود الوقت الكافي لتدريب الموظفين بحيث يمكن للمديرين الوثوق في قدرتهم على عدم إفساد الأشياء
- اعتقاد المدير أن الموظفين يحتاجون الحصول على مستحقاتهم أولاً كما هو الحال معك
- هناك بعض الأعمال البسيطة التي لا بد من إنجازها وبالتالي تسند للموظفين
- كثيرًا ما يفضل المدير إنجاز العمل بنفسه على أن يتركه يضيع
- خوف المدير من سحب السلطة منه بعد إعطائها للموظفين

إذا كنت تشعر بأي من هذه المخاوف، فإنك تحتاج إلى العمل للتغلب عليها.

دور الموظف في عملية التوفيق بين الوظيفة والموظف

كما هو موضح في السبعة أسباب الخفية لترك العمل، لا تقع المسئولية على عاتق المدير فقط. بل يجب تذكير جميع الموظفين أنه يمكنهم عمل الكثير لإيجاد التوفيق بين قدراتهم وكفاءتهم والوظائف الملائمة لهم:

- وجه الأسئلة أثناء المقابلة لتتأكد من أن هذا العمل سيستثمر قدراتك وكفاءتك على الوجه الأمثل.
- اعرف قدراتك وقيمتك جيدًا حتى ترفض وضعك في أي عمل لا يتلاءم مع قدراتك.
- إذا لم يوجد في المؤسسة ورش عمل لتقييم قدراتك ومهاراتك أو بيان مفصل بها، ابحث عن مساعدة مع تحديد قدراتك وإمكانياتك من خلال التدريب الخاص على العمل أو مختص في علم النفس أو من مراكز العمل بالجامعة.

- إذا لم تشعر أن المدير يستفيد من قدراتك على الوجه الأمثل، بادر بمقابلته لمناقشة الطريقة التي تريد تغيير العمل من خلالها.
- ضع نفسك مكان المدير ثم استعد للقيام بشرح الفائدة التي ستعود من إثراء عملك على وحدات العمل أو المؤسسة بأكملها.
- قم بالبحث عن أي تدريب لكسب ثقة المدير ليفوضك في القيام بمزيد من الأعمال.
- بدلًا من شعورك بالرضا الكامل عند إتقانك العمل، حافظ على ارتباطك بالعمل بالبحث عن مزيد من التحديات.
- اطلب الحصول على مزيد من تقييم مستوى أداء العمل عندما تشعر أنك لم تحصل على القدر الكافي.

قائمة خاصة بطرق التعيين المطبقة في الشركات المتميزة

راجع طرق تعيين الموظفين الواردة في هذا الفصل وتأكد من صحة الطرق التي تعتقد أن مؤسستك تحتاج إلى تطبيقها أو تطويرها.

لكي تنجح في اختيار الموظفين ذوي القدرات والمهارات الملائمة للعمل:

٩- التزم بالتحسين والتطوير المستمر للقدرات والكفاءات.

١٠- تأكد أن جميع المديرين المسئولين عن تعيين الموظفين الجدد يتبعون عملية التنبؤ بالقدرات والإمكانيات وعملية تحليل عوامل النجاح.

١١- قم بتوسيع دائرة الاستقطاب حتى تزيد فرصتك في إيجاد أنسب المرشحين للعمل.

١٢- اتبع عملية إجراء المقابلات الهادفة والحاسمة مع المتقدمين للعمل.

١٣- تتبع معايير عملية التوظيف الناجحة.

لتحديد العمل المناسب للفرد المناسب:

١٤- قم بإجراء مقابلات مع الموظفين الجدد بعد قبولهم في العمل «مقابلات القبول ما بعد التعيين».

١٥- اعمل على إثراء وظائف جميع الموظفين.

١٦- قم بتفويض الموظفين للقيام ببعض الأعمال لتشجيع الموظفين ولإثراء وظائفهم.

الفصل السادس
السبب الثالث ـ الحاجة الشديدة إلى التدريب والتقييم

يجب أن ينظر المدير إلى الموظف باعتباره شخص يجب فهمه وليس باعتباره مشكلة يجب حلها.

تحتاج إلى مزيد من الأدلة على أن حاجة الموظفين إلى التدريب على كيفية أداء العمل والتقييم هي السبب الرئيسي وراء فقد الموظف ارتباطه بالعمل وتركه له، فيما يلي بعض نتائج الاستقصاء:

- السبب رقم واحد في المشاكل المتعلقة بكيفية أداء العمل في ٦٠٪ من الشركات هو التقييم الضعيف أو غير الكافي الذي يجريه المشرفون على العمل.
- أثبت استقصاء أُجري مع ١,١٤٩ موظف في تسع وسبعين شركة مختلفة أن مستوى تقييم المدير للعمل ومهارات التدريب دائمًا ما تكون دون المستوى.
- يعتقد ٤١٪ من الموظفين أن مديريهم ليس لهم أي تأثير على أدائهم في العمل، في حين أن ١٤٪ من الموظفين ذكروا أن مديريهم يزيدون بالفعل من صعوبة العمل.
- ذكر ٣٩٪ فقط من المديرين أن شركاتهم تتميز بتقديم تقييم صريح لمستوى أداء الموظف.
- ذكر ٣٥٪ فقط من الموظفين الذين تشهد لهم الشركات التي يعملون فيها بالكفاءة العالية أنهم يشعرون أن الشركة تخبرهم بصراحة ووضوح المستوى الذي وصلوا إليه في العمل.

يُذكر أن حوالي ٥٠٪ تقريبًا من المشكلات غير المرتبطة بمستوى الأداء في العمل والموجودة في الشركات تحدث بسبب الحاجة إلى تقييم مستوى أداء الموظفين في العمل وأن حوالي ٥٠٪ من مشكلات التحفيز في العمل هي بالفعل ناتجة عن مشاكل تقييم العمل.

وتشهد تعليقات الموظفين الواردة في الاستقصاء الذي أجرته مؤسسة ساراتوجا معهم بعد تركهم العمل من تلقاء أنفسهم بالدور الذي تلعبه الحاجة الملحة إلى التقييم والتدريب في اتخاذ هؤلاء قرار ترك العمل:

- إن التقييم الذي يجريه المشرفون لمستوى أداء الموظفين في العمل غير كاف.
- لا يوجد تقييم كاف لمستوى أداء الموظفين في العمل.
- يحتاج المديرون إلى تدريب الموظفين.
- لا يكترث أي من المشرفين بإجراء تقييم لمستوى أداء العمل.
- عملت لمدة ثلاث سنوات في الشركة ولم أحصل أبدًا على توصيف وظيفي أو تقييم.
- تحتاج الشركة إلى الاهتمام بشكل أكبر بمعرفة الموظف كيفية أداء العمل.
- لا تخبر الشركة موظفيها بالأخطاء التي ارتكبوها في العمل بشكل دائم كي يعرفوا المكانة التي وصلوا إليها في الشركة. فهم لا يعرفون الخطأ الذي ارتكبوه حتى يقع بالفعل لأنه لم يتم إبلاغهم بعملية التغيير مسبقًا.
- تحتاج الإدارة إلى أخذ الكثير من الوقت لشرح وتوضيح ما تتوقع أن تحصل عليه من الموظف حتى تزيد رغبة الموظف في العمل وفي الأداء.
- يتجه التقييم الرسمي لمستوى أداء العمل بشكل أكبر نحو عدد الأخطاء أكثر من عدد الإنجازات الإيجابية التي حققها الموظف.
- لا يباشر المدير العمل أبدًا ولا يواظب على تقييم مستوى أداء الموظفين في العمل ويتأخر دائمًا في دفع الزيادات.
- لا يعالج المديرون المشاكل التي يعاني منها بعض الموظفين بشكل جيد. ويبدو أنهم يفضلون عدم مواجهة الموظفين غير المنتجين أو الذين لا يقدمون خدمة جيدة للعملاء.

- تميل إحدى الشركات إلى تعيين المديرين الذين يندمجون بشكل أكبر مع سياسات العمل المتبعة في الشركة بدلاً من مكافأتهم ومحاسبتهم بناءً على مستوى أدائهم في العمل. وفي بعض الأحيان يعمل المشرفون بطريقة انتقامية تهدف إلى خدمة مصالحهم الخاصة.
- يجب أن يبدأ المديرون في اتباع إجراءات تأديبية للموظفين الذين يستخفون بالقوانين.
- لا تبذل الشركة أي جهد في سبيل الاحتفاظ بموظفيها الذين يبدو مستوى أدائهم في العمل دون المستوى.
- تتسرع الشركة في تعيين الموظفين وفي محاسبتهم وفي طردهم.
- يجب أن تعير الشركة مزيدًا من الانتباه إلى ضرورة معرفة الموظف كيفية أداء عمله.
- تخبر الشركة الموظف أن كل ما يقوم به خطأ ولا يوجد فيه أي شيء صحيح.
- في المكتب الذي أعمل فيه، يفكر صاحب العمل كثيرًا في الخطأ الذي ارتكبه أكثر من الصواب الذي أفعله.
- تحتاج الشركة إلى معالجة الأمور السلبية التي يعاني منها الموظفون لأنها تؤثر على القسم بأكمله.
- لا تعلن الشركة عن توقعاتها ولا تقدم تقييمًا ملائمًا، كما لا تقوم بإجراء أي تقييم ملائم لمستوى الأداء في العمل. فهناك دائمًا حاجة إلى الشعور بالثقة بين الموظفين والإدارة.
- تقصر الشركة في إجراء تقييم مستوى الأداء في العمل.
- أشعر أنه لا يوجد أحد يهتم بما أقوم به.

تقدم هذه التعليقات دليلًا واضحًا على ضياع فرص بناء الكفاءة والثقة والأمل والتقدير من خلال التدريب والتقييم. ويذكر الموظفون أيضًا العديد من المشكلات الخفية:



- لا يستمع المديرون جيدًا إلى الموظفين.
- يتم تقييم مستوى الأداء في العمل بشكل غير منتظم أو لا يوجد تقييم على الإطلاق.
- لا يتم الإبلاغ عن التوقعات والتغييرات الرئيسية التي تتم في إجراءات العمل.
- لا يتم التعامل مع المستوى السيئ في أداء العمل.
- يهتم المديرون بنقد الموظفين أكثر من تقديرهم على ما قاموا به من إنجازات.
- يتأثر المديرون بسياسات العمل والمحسوبية وعوامل أخرى عدا الأداء الموضوعي.
- ربما يمتنع الموظفون أنفسهم عن السعي وراء الحصول على تقييم للعمل الذي يقومون به.

سبب أهمية التدريب والتقييم في ارتباط الموظفين بالعمل واستمرارهم فيه

يُعد التدريب على كيفية أداء العمل وتقييم مستوى الأداء شيئًا رئيسيًا بالنسبة للموظفين لأنهما يساعدان الموظف في الإجابة عن أربعة أسئلة رئيسية:

١- ما المستوى الذي ستصل إليه الشركة؟

٢- كيف ستصل إلى هذا المستوى؟

٣- ما نوع المشاركة التي تتوقع الشركة أن أقوم به؟

٤- كيف أقوم بالمشاركة؟

تساهم هذه الإجابات كثيرًا في الأشياء التي تعطي معنى لمجهودات الموظفين. ويحتاج جميع الموظفين إلى استغلال كامل طاقاتهم وقدراتهم في العمل ومعرفة أنه سيتم الاستفادة من كفاءتهم في تحقيق إنجازات ذات قيمة. وفي أوقات كثيرة، لا تتضح للموظفين رؤية أثر الإسهامات التي يحققونها وذلك بسبب إلغاء دورهم عند الوصول إلى النتائج النهائية أو حصر الدور الذي يقومون به بسبب وجهات نظر الموظفين المحدودة.



وعلى الصعيد الآخر، تحتاج الشركات إلى توفير التقييم والتدريب لكي تتأكد أن المجهودات التي يقوم بها الموظفون لا تزال تتماشى مع أهداف المؤسسة ووحدات العمل وتوقعات المشرف المباشر على العمل. وتُعد هذه المحاذاة شرطًا ضروريًا بالنسبة لارتباط الموظفين بالعمل.

وتوضح أحد الاستقصاءات إلى أن ٨٠٪ من الموظفين الذين قام مديروهم بتدريبهم على العمل لديهم شعور قوي بالالتزام بالعمل في المؤسسة وذلك مقابل ٤٦٪ من الموظفين الذين لم يتلقوا أي تدريب.

يُعد الهدف من إبقاء الموظفين في العمل من خلال التدريب والتقييم بالفعل هدفًا ثانويًا. فالهدف الرئيسي هو زيادة ارتباط الموظفين بالعمل لتحسين مستوى أداء العمل. وعادة ما يضيع الجهد الموجه لعمليات التدريب والتقييم التي يقوم بها المديرون من أجل تحسين مستوى الموظفين الذين لا يؤدون العمل بشكل جيد سدى. وتُعد معرفة وقت الاستمرار في التدريب ووقف التدريب واتخاذ القرار الحاسم بتسريح الموظف قرارًا يجب أن يتخذه جميع المديرين. ومثلما لا تنوي اتخاذ كل شخص تقابله صديقًا مدى الحياة، كذلك لا تحاول الإبقاء على كل موظف تتولى إدارته وتحاول تدريبه.

سبب عدم توفير المديرين التدريب والتقييم

هناك أسباب عديدة وممكنة لعدم توفير المديرين التدريب والتقييم للموظفين. ولا يقوم المديرون بوجه عام بتدريب الموظفين على العمل وإجراء التقييم لمستوى أدائهم في العمل للأسباب التالية:

- يخاف المديرون أن تؤدي مواجهة الموظفين بأسلوب فيه نوع من النقد إلى جرح مشاعرهم أو إيذائهم أو دفاعهم عن أنفسهم أو نفورهم أو نزاع الموظفين معهم أو فقد السيطرة على مشاعرهم.



- يُجبر كثير من المديرين على العمل في مشاريع كثيرة لدرجة أنهم يشعرون أنه ليس لديهم بعض الوقت لملاحظة التقدم الذي يُحرزه الموظف بمرور الوقت.
- يخاف المديرون من الفشل؛ حيث يُعد تدريب الموظفين على كيفية أداء العمل والتقييم الحقيقي والهادف لمستوى أداء الموظفين في العمل مهارات عالية المستوى. ومع الأسف لا يتعلم المديرون هذه المهارات على أنها أساليب مفيدة، ولكنهم يتعلمونها على أنها مهارات وأساليب معقدة.
- يأتي التقدم الحقيقي بالتدريج، كما يتطلب التدرج في تطوير إدارة الموظفين التقرب - من الموظفين على الصعيد المادي والمعنوي أكثر مما تسمح به معظم الوظائف الإدارية.
- أضحى من الصعب إعداد تقارير التقييم بشكل فوري في عالم مليء بالمهام الحقيقية والسفر داخل وخارج البلاد والاجتماعات التي لا نهاية لها واتصالات العملاء الدائمة. وتأجيل إجراء التقييم ولو ليوم يُفقده الأثر المباشر.
- لم يتلق المدير نفسه أي تقييم متقن أو تدريب إيجابي أو عمل طويل وفقًا لثقافة عمل لا تشجع على إجراء التقييم أو التدريب.

وتُثير مراجعة هذه القائمة التساؤلات عن كيفية تقييم مستوى أداء الموظفين في العمل وتدريبهم على كيفية أدائه بشكل دائم. كما تزيد من مستوى التقدير والإعجاب بالمديرين الذين يجدون بطريقة ما وقتًا في جدول العمل الأسبوعي الخاص بهم لتدريب الموظفين وتقييم مستوى أدائهم. يعتقد كثير من المديرين بالفعل أنهم يقدمون للموظفين التقييم والتدريب الكافي ولكن إذا ذهبت إلى المرءوسين المباشرين، ستسمع قصصًا مختلفة.

يعتقد لاري بوسيدي، المدير التنفيذي السابق لشركة أليد سيجنال، أن معظم المديرين التنفيذيين ليس لديهم علم بحاجة المرءوسين المباشرين في الحصول على تقييم لمستوى أدائهم في العمل. يقول بوسيدي: «إذا سألت أي مدير تنفيذي هل يعلم المرءوسين المباشرين لديك

في الشركة رأيك فيهم، سيضرب المدير التنفيذي بعنف على المنضدة قائلاً: بالطبع! أنا معهم طوال الوقت. أسافر معهم. ودائمًا نناقش ما وصلوا إليه من نتائج في عملهم». ولكن بوسيدي أضاف قائلًا: «إذا سألت عشرة من المرءوسين المباشرين السؤال نفسه، سيقول تسعة منهم ليس معي المفتاح، فلم أحصل على تقييم لما أقوم به من عمل أو تقييم لمستوى أدائي في العمل في الخمس سنوات الأخيرة».

ففي عالم الرياضة، لا يمكن تصور عدم قيام المدرب بتقييم اللاعبين لفترات طويلة من الوقت. فكر في هذا السيناريو الكوميدي: بدأ مدرب كرة السلة الموسم بإخبار اللاعبين ما يلي: «ستذهبون إلى هناك وستلعبون ثلاثين مباراة، وفي نهاية الموسم سأجلس مع كل واحد منكم وسنناقش كيف لعب وكيف يطور من أدائه في المستقبل». وهذا ما يحدث بالفعل في كثير من الشركات حيث يقدم المديرون للموظفين تقييمًا لمستوى أدائهم في العمل مرة واحدة فقط كل عام — في الاجتماع السنوي الرسمي لتقييم الأداء.

معرفة مؤشرات نقص التدريب والتقييم

تدل المواقف التالية على أن المرءوسين في أية شركة لم يحصلوا على ما يحتاجون من تقييم وتدريب لتحسين أو حتى للحفاظ على مستويات الأداء المطلوبة:

- إذا كنت على علم بأن المرة الأخيرة التي قدمت فيها تقييمًا لأحد من المرءوسين المباشرين لديك في الشركة كانت منذ شهور مضت أثناء الاجتماع الأخير لتقييم مستوى الأداء.
- إذا لم تستغرق ولو ساعة على الأقل في الشهور الثلاثة الأخيرة في تقييم مستوى أداء جميع المرءوسين المباشرين لديك في الشركة.
- إذا أجريت تقييمًا لمستوى أداء الموظف في العمل فقط عند طلب الموظف إجرائه.
- إذا أجلت إجراء التقييم أيامًا وأسابيع بعدما عقدت العزم على إجرائه.

- إذا حاول المرءوس المباشر لديك في الشركة تحديد موعد لعقد اجتماعات معك من أجل التقييم والتدريب، ولكنك اضطررت إلى إلغاء أو تأجيل هذه الاجتماعات.
- إذا فشلت في تحسين الأشياء أو ازداد حالها سوءًا لبعد إجرائك التقييم لمستوى أداء للعمل.
- إذا انتهيت من تقييم مستوى أداء الموظف في العمل وأخفيت عن الموظف هذا التقييم خوفًا من جرح مشاعره.
- إذا شعرت بالانزعاج من فكرة تدريب الموظف على كيفية أداء العمل وتقييمه بسبب أنك لم تتدرب أبدًا على كيفية عمل ذلك.

التدريب والتقييم ليس مجرد حدث: إنها بناء للعلاقة

لا تتعلق عملية التقييم الجيد لمستوى أداء الموظفين في العمل وإطلاعهم عليه وتدريب الموظفين على كيفية أداء العمل بعقد سلسلة من الاجتماعات فقط، بل تتعلق ببناء المدير والموظف علاقة واضحة تعتمد على شعور كل منهما بالثقة في الآخر.

وقد قام الكثير من المديرين ببناء علاقة مريحة ومرضية مع بعض الموظفين، ولكنهم أيضا مروا بالعكس؛ فلم تبدأ علاقة المدير بالموظفين الآخرين البداية الصحيحة أو تطورت من السيئ إلى الأسوأ. وربما يرجع السبب في هذا إلى إعجاب المدير ببعض الموظفين أكثر من غيرهم أو تفضيله لمن يتشابه معه من الموظفين ولكن تعد ظاهرة تفضيل بعض الموظفين وكره البعض الآخر ظاهرةً عامة.

يمكن أن يساهم المدير دون علمه في فشل الموظف. كما هو موضح في المقال الرائع «أعراض الاقتراب من الفشل». فهناك دائمًا حادث يجعل المدير يفقد الثقة في الموظف – مثل خسارة أحد العملاء أو عدم النجاح في إحراز أحد أهداف العمل أو فوات الوقت الأخير

لإنجاز العمل. ويبدأ ظهور هذا العرض عندما يبدأ المشرف يهتم بأداء الموظف، وذلك باتباع أسلوب الكبح معه – مثل مراجعة عمل الموظف باستمرار وطلب الموافقة على جميع القرارات التي يتخذها ومراقبة المدير للموظف. ويُفسر الموظف كبح السلوك هذا بفقدان الثقة فيه والقدرة على الاعتماد عليه وفي أسوأ الأحوال، يبدأ الموظف في تناسي توقعات المشرف البسيطة. فيبدأ في الانسحاب نفسيًا من العمل وربما يتكاسل في أداء عمله ويأخذ الكثير من وقت المشرف إلى أن يُطرد في النهاية من العمل أو يتركه.

هذا بالضبط هو المسار الانحداري لعملية عدم ارتباط الموظف بالعمل المشار إليها من قبل. ويمكن اعتراض مسار هذه العملية أو تحويلها عن طريق إدراك المدير لما يحدث وتحفيزه لتغيير علاقته مع الموظف. وطريقة تغير مسار هذه العملية هي: توفير التدريب وإعادة تصميم العمل وتنقية جو العمل من المشاحنات. وكل هذه الأشياء تتطلب الشجاعة والقدرة على المراجعة الذاتية كما تتطلب مزيدًا من الاتصال الدائم والارتباط الوجداني بالموظف. ولكن لا يقبل كثير من المديرين القيام بهذه التغييرات.

وعندما أجريت مقابلات مع الموظفين بعد تركهم العمل ووصفوا لي كيفية تركهم العمل مع أصحاب العمل السابقين، استمعت إلى العديد من القصص المختلفة عن كيفية الاقتراب من الفشل في العمل. تصف إحدى الموظفات المبدعات والموهوبات في عملها، وتُدعى بام، نقطة التحول في علاقتها مع مديرها الذي دفعها إلى إخبار أحد العملاء المتوقعين بأنهم يستطيعون تقديم الخدمة التي تعرف بام أنهم غير مستعدين لتوصيلها. وقد رأت بام أن إعطاء العميل وعدًا بتقديم الخدمة إلى العميل رغم ثقة المدير أنهم لن يستطيعوا الوفاء بوعدهم يعد أمرًا غير أخلاقي، بينما فسر مدير بام امتناعها عن وعد العميل بتوصيل الخدمة بأنها تحتاج إلى الشعور بالثقة في مديرها. وبعد ذلك، بدأ المدير في الامتناع عن تكليف بام بأية مهام وتكليف زملائها بأداء تلك المهام بدلاً منها. وأخيراً، أصبحت الفجوة النفسية في علاقة



بام بمديرها كبيرة جدًا وتركت بام العمل دون قيام المدير بأية محاولة لإبقائها. وبعد أن فكرت بام مليـًا في الأمر، أدركت أنها قد أراحت نفسها عندما تركت العمل.

هل يمكن إنقاذ هذه الموظفة باتباع نظام مختلف في التدريب والتقييم؟ ربما كانت الاختلافات الأخلاقية كبيرة جدًا ومن الصعب التغلب عليها. ولكن لدي اعتقاد راسخ أنه من الممكن النجاح في تفادي ثلث معدل ترك الموظفين لوظائفهم عن طريق تطبيق نظام تدريب وتقييم أفضل أو إعادة توزيع الموظفين على مديرين لديهم أساليب كثيرة في التدريب.

يفضل الغالبية العظمى من الرؤساء في العمل مجموعة من المرءوسين ويقصون المجموعة الأخرى. وربما يتجاهل المدير هذه المجموعة الأخيرة أو يفرط في الإشراف عليها إلى أن يتوقف الموظفون عن تقديم أفضل ما لديهم ويمتنعون عن القيام بأية مبادرة إيجابية في العمل ويصبحون كالإنسان الآلي، مرسلين بذلك رسالة واضحة إلى مديريهم مضمونها، «اخبرني فقط عن الأشياء التي تريد عملها وسوف أقوم بها». وهذا هو التعريف الحقيقي لفقد الموظفين ارتباطهم بالعمل.

يمكن أن تؤثر هذه المجموعة الأخيرة التي أقصاها المدير على المجموعة التي يفضلها بشكل سلبي. فلو فقد المدير الثقة في أحد القائمين على العمل في الشركة، فربما يكلف هؤلاء الذين يعتبرهم موظفين أكفاء ما لا يطيقون من العمل الأمر الذي يسبب رفض القيام بالعمل من جانب هؤلاء وفي آخر الأمر، يتركون العمل وينسحبون منه.

إن ديناميكيات العلاقة بين المدير والموظف معقدة، ولكنه في أحسن الأحوال، ومع التفاني في بذل الجهد ونظام التدريب الصحيح، يمكن إعادة ارتباط الموظفين بالعمل.

طريقة التعيين السابعة عشرة:
تقييم مستوى أداء الموظفين الجدد في العمل وتدريبهم بشكل مكثف

ثمة القول المأثور يقول «لديك فرصة واحدة لتكوين الانطباع الأول». سيحقق بدء العلاقة الناجحة بين المدير والموظف بالجمع الملائم بين التدريب والتقييم أرباحًا كبيرة فيما بعد. كما جاء في إحدى المقالات، «يحدث شيء مهم في السنة الأولى ... يؤدي العمل على تحقيق توقعات الشركة في السنة الحرجة الأولى إلى تعزيز اتجاهات مواقف العمل الإيجابية ومستويات الأداء العالية في نفوس الموظفين... إذا كان المديرون غير أكفاء، فإنهم يتركون أثرًا سيئًا على الوظائف التي يشغلها الموظفون الجدد ولا يشعرون بالتقدير الذاتي لأنفسهم ويشوهون صورتهم أمام الموظفين..».

ويعرف المديرون الأكفاء أنهم في حاجة إلى إدارة عملية ربط الموظف بالعمل بشكل فعال. لذلك، نعرض فيما يلي بعض الخطوات المحددة التي يُمكن أن تُؤثر في بداية علاقة إيجابية تقوم على تطبيق نظام التدريب في العمل:

- خطط كيف تريد أن يقضي الموظفون الجدد يومهم الأول في العمل ورتب لقضاء وقت ممتع معهم في بداية ونهاية الأسبوع الأول.
- قم بمقابلة الموظف الجديد في اليوم الأول لكي تتأكد من جديد أن وظيفته تتناسب مع مهام العمل في المؤسسة وأهدافها.
- قم بإجراء مقابلة مع الموظف الجديد بعد حصوله على العمل في الشركة «مقابلة ما بعد التعيين» كما هو موضح في الفصل الخامس، وركز على الإلمام التام بأفضل القدرات والكفاءات والأهداف المهنية التي يتمتع بها الموظف الجديد.
- أثناء الأسبوع الأول من العمل، قم بمناقشة توقعاتك بالنسبة لمستوى الأداء في العمل في أول شهر ونصف واطلب من الموظف الجديد وضع اتفاق خاص بأداء العمل

يُلخص الأهداف المذكورة كالنتائج المستهدفة المحددة والتي يمكن الوقوف على أبعادها ويمكن إنجازها، على أن تكون تتسم بالواقعية.

- ضع الموظف الجديد في فريق عمل يضم مع الموظف الجديد موظفًا آخرًا جديرًا بالاحترام أو موظفًا قديمًا لكي يصبح بمثابة المرشد أو الرفيق في خلال الشهور الستة الأولى أو ما بعد ذلك.

- قم بتوضيح أن تقييم العمل هي مسئوليتك وأن الاطلاع على التقييم هي مسئولية الموظف الجديد. بعبارة أخرى، يحتاج الموظف الجديد إلى استيعاب أنه عندما يشعر بالحاجة إلى مزيد من التقييم لأن التقييم الذي يحصل عليه غير كاف، عليه أن يسعى للحصول عليه – سواء من المدير أو من زميل في العمل أو من عميل - بدلاً من الانتظار السلبي حتى يأتي شخص ما لتقييمه.

- ابحث عن طريقة لمراقبة الموظفين الجدد والحصول على ما تريد من معلومات منهم بشكل مباشر خلال الأسابيع الأولى القليلة. وعندما تسبب الأحداث تغييرات في الربع الأول من الأهداف، راجع هذه الأهداف حتى تكون أكثر واقعية أو من الممكن إنجازها.

- قم بإجراء مقابلة مع الموظفين الجدد في نهاية الشهور الثلاثة الأولى لمناقشة ما تم إحرازه من تقدم بشأن الأهداف المكتوبة وحدد أهدافًا جديدة للربع الثاني من العام. وخلال تلك المقابلة، تأكد من أنك سألت الموظف عن التوقعات التي لم تتحقق حتى توضحها وتناقشها بصراحة بدلاً من فوات فرصة الاستفادة منها.

تنطبق هذه الإرشادات نفسها على الموظفين الذين قد وقع عليهم الاختيار عند توليك أمر تعيين مجموعة جديدة من الموظفين. وعليك أن تأخذ بعين الاعتبار أن العنصر النادر في



معظم الشركات هو انتباه واهتمام المدير. فعندما تمر الأيام والأسابيع دون رؤية أو استماع الموظفين الجدد، خاصة الشباب منهم، إلى تقييم من مديريهم، فإنهم يفترضون الأسوأ. يُذكر أنه «يزداد تواصل المديرين مع الموظفين كلما قل شعور المديرين بالتواصل مع الموظفين... ينتج عن المعاملة الصامتة مشاعر سلبية تؤثر في الموظفين في بعض الأحيان أكثر من توجيه الكلام بصورة مباشرة... يرسل عدم اكتراث المديرين بالموظفين الرسالة التالية، أنا لا أعبأ بك».

طريقة التعيين الثامنة عشرة:
إيجاد ثقافة التقييم والتدريب المستمر

تتبنى بعض الشركات ثقافات تشجع على تقييم العمل بحرية وبعض الشركات الأخرى تتبنى ثقافات تُشجع الاحتفاظ بالتقييم وعدم إطلاع الموظف عليه حتى يأتي «الوقت المناسب». وبالطبع، لا يأتي هذا الوقت أبدًا. وبعض الشركات تحتفظ به حتى يأتي وقت مراجعة مستوى الأداء في العمل ثم تفاجئ الموظف بالتقييم والمراجعة في جلسة واحدة. كانت شركة جينرال إليكتريك تحت إدارة جاك ويلش تتبنى ثقافة تشجع الاستمرار في إجراء تقييم لمستوى أداء الموظفين في العمل. وتجرى كل يوم في شركة جينرال إليكتريك مراجعة غير رسمية وغير شفهية — في المطعم والأروقة وفي جميع مقابلات العمل.

وقد أظهرت الدراسة أن ٦٤٪ من الأفراد يفضلون إجراء المحادثات غير الرسمية وأثناء وقت العمل بشأن العمل على المقابلات الرسمية. وبالتأكيد، تُعد ثقافة العمل القائمة على التقييم الدائم لمستوى الأداء في العمل انعكاسًا للنتائج التي قد توصل إليها المديرون التنفيذيون الذين يريدون التأكد أنه يتم إطلاع الموظفين على التقييم الذي يحتاجونه في الوقت المناسب لكي يستفيدوا منه مما يساعدهم على تحسين مستوى الخدمة التي يقدمونها للعملاء. وأفضل طريقة للتأكد من حصول الموظفين على تقييم لمستوى أدائهم في العمل بطريقة هادفة



ومنتجة هي تدريب جميع المديرين على كيفية إطلاع الموظفين على كيفية تلقي هذا التقييم والاستفادة منه. فيما يلي بعض الأفكار التي يُمكن أن تساعد في بناء ثقافة تقييم إيجابية من خلال التدريب:

- ابدأ بافتراض أن كل موظف مسئول عن حصوله على تقييم لمستوى أدائه في العمل ويسعى للحصول عليه دون الاعتماد على المدير أو الانتظار دون عمل شيء حتى يقوم المدير بتقييمه وإطلاعه على هذا التقييم.
- يُعد كل مدير مسئولاً عن إطلاع جميع الموظفين على نتيجة تقييم مستوى أدائهم في العمل في الوقت المناسب وبصفة دائمة ولا يُعد المشرف هو المسئول الوحيد عن بدء عملية التقييم.
- تأكد أنه قد تم تدريب جميع المديرين على استيعاب الشروط الأساسية اللازمة لتقييم العمل بطريقة فعالة – وأن يكون المسئول عن تقييم مستوى أداء الموظفين في العمل يُمكن تصديقه وجدير بالثقة ولديه أهداف حسنة من وراء هذا التقييم وأن يكون الوقت والظروف ملائمين لتقييم العمل كما يتم إطلاع الموظفين على هذا التقييم بشكل شخصي وبطريقة تفاعلية. ولا بد وأن تكون الرسالة التي يرغب المدير في توصيلها إلى الموظفين من خلال هذا التقييم واضحة ومفيدة.
- ضع نموذجًا لتدريب الموظفين على كيفية تلقي التقييم الذي يساعد في تشجيعهم على التغلب على أية مقاومة لرفض البحث عن هذا التقييم.
- احرص على أهمية تأكد المديرين أن التقييم الذي سيطلع الموظفون عليه مضبوط قبل إطلاعهم عليه.



- اعلم الموظفين بصراحة ووضوح عن عدم الاحتفاظ بالتقييم إلى وقت المناسبات الدورية والرسمية وقدم التقييم للموظفين بصفة دائمة ومستمرة، كما يجب أن يكون هذا التقييم معتمدًا في إظهاره على الموقف وليس توقيت محدد.
- ابحث عن الأوقات المناسبة لإطلاع فريق العمل بأكمله على التقييم مثل وقت الانتهاء من العمل في مشروع مهم.
- أكد على أهمية التغلب على الدفاع الطبيعي لدى الأفراد من خلال إعطاء تقييم إيجابي إلى جانب تقييم سلبي. وشجع الموظفين على الاعتماد على قدراتهم كاستراتيجية مختارة من أجل تحسين مستوى أداء العمل.
- لا يكفي توضيح السلبيات. حيث يحتاج الموظفون المساعدة في فهم الإجراءات التي يجب عليهم اتخاذها كي يتحسن مستوى أدائهم في العمل.
- يُمكن أن يكون لإطلاع الموظفين على نتائج تقييم مستوى أدائهم في العمل بطريقة غير ملائمة أثرًا سلبيًا على مستوى الأداء ولذلك يجب أن يتضمن التدريب وقتًا لتدريب المديرين على كيفية إطلاع الموظفين على التقييم وتدريب الموظفين على كيفية تلقيهم له.
- قدم مجموعة متنوعة من أدوات التقييم مع التدريب، مثل استطلاعات آراء العملاء الداخلية والخارجية وأدوات التقييم التي تعتمد على عدة أفراد واستقصاءات التقييم غير الرسمية.
- تأكد من أن جميع المديرين والموظفين على علم بأدوات التقييم والتدريب المتاحة.



الحصول على أفضل النتائج من خلال تطبيق نظام التقييم الذي يُجريه عدة أشخاص

بدأت الكثير من الشركات استخدام نظام التقييم الذي يُجريه عدة أشخاص ويسمح للموظفين بتلقي التقييم ليس فقط من المدير بل من أحد الزملاء أو المرءوسين المباشرين والعملاء. الفكرة من وراء ذلك هي إعطاء الموظفين صورة أوضح عن رأي المشرف عن مستوى أدائهم بدلًا من مجرد تلقيهم التقييم فقط من المشرف المباشر. وتُعلن العديد من الشركات ذات الخبرة التي تُطبق نظام التقييم الذي يُجريه عدة أشخاص عن أفضل النتائج التي قد تم الحصول عليها بوجه عام عند:

- الاستعانة بتقييم مستوى أداء الموظفين في العمل بهدف التنمية الذاتية وليس بهدف تصنيف الأداء أو اتخاذ القرارات بشأن الأجر أو الترقية
- إعطاء الموظفين خيار تلقي تقييم لمستوى أدائهم في العمل الذي يُجريه عدة أشخاص بدلًا من تفويض شخص لتقييمهم
- السماح للموظفين باختيار القائمين على التقييم مع أخذ رأي المشرف المباشر في عين الاعتبار
- توفير عدد كاف من القائمين على التقييم للتأكد من عدم معرفة جميع أسمائهم
- تدريب هؤلاء الذين تم تقييمهم على كيفية تلقي التقييم
- السماح للموظفين بطلب الحصول على تقييم إضافي وتوضيحي من خلال مناقشات المتابعة مع القائمين على التقييم بعد تلقيهم التقارير المشتملة على نتائج التقييم

طريقة التعيين التاسعة عشرة:

إرشاد المديرين إلى التدريب الصحيح على كيفية أداء العمل

على الرغم من أنه ليس هناك طريقة بعينها صحيحة لتدريب الموظفين على كيفية أداء العمل، يعرف معظم الموظفين التدريب الجيد على الأداء عند تلقيهم إياه. حيث وجدت الدراسة التي أجريت على أهم مدربي الألعاب الرياضية أن ما وصفه الكثير منهم بأنه سر

نجاحهم - «الاستعانة بأفضل اللاعبين وتشجيعهم على الفوز» - ليس هو ما يقومون بعمله على الإطلاق. فبدلاً من ذلك، يشاهدون اللاعبين بعناية أثناء التدريب ويُوقفون التدريب ويعطون التقييم المفصل للاعبين ويلقنوهم طرق اللعب الصحيحة ويوجهون الأسئلة للتأكد من فهم اللاعبين مع مشاهدتهم وهم يلعبون أو يؤدون الحركات حسب التوجيهات وأخيرًا يكافئونهم بثناء بسيط على أدائهم الجيد. وقد حظي جو توري، المدير الفني لأحد فرق البيسبول في مدينة نيويورك، بهتاف جماهيري كبير في المقال الذي ظهر في مجلة فورتشن الأمريكية بعد أن قاد فريقه إلى بطولة عالمية أخرى في كرة السلة. كما قال أحد علماء النفس في ذلك المقال عن توري، «يُعد هذا الفتى حالةً فريدة تستحق أن تُدّرس فهو قائد في الذكاء الوجداني». ويصف كاتب المقال أدوات توري الرئيسية التي يستخدمها في الإدارة قائلاً: «إنها ليست الاجتماعات التي تُعقد أو المحادثات التشجيعية التي تُجرى ولكن لقاء كل لاعب على حدة بصفة منتظمة، تلك اللقاءات هي التي يستعين بها في مراقبة وضبط الجانب النفسي لدى اللاعبين». ويصف أحد اللاعبين توري قائلاً «إنه يشاهد توري وينصت قبل قوله أي شيء». ويقول لاعب آخر: «لا يمكن أن تراه يوبخ لاعبًا أو يفعل ما يدل على استيائه منه».

ويحظى توري وكثير من المديرين الآخرين بالموهبة الفطرية على التدريب. ولكن هذا لا يمنع حقيقة أنه يُمكن تعلُم طرق التدريب على الأداء. وقد أوضح أفضل مدرسي طرق التدريب على الأداء، فيرديننـد فورنيز، العملية المنتظمة التي تقوم على مبادئ علم النفس السلوكي. وهذه العملية توفر بديلاً عمليًا لما يشير إليه «بالصياح والذعر والتهديد».

بدلًا من إجبار الناس على الحلول التي تقتنع بها، قم باستخلاص تلك الحلول منهم.

يبدأ فورنيز بمواجهة المديرين الذين يعتقدون بطريق الخطأ أن اتجاهات الموظفين السيئة لا يمكن تغييرها وأن الموظفين دائمًا ما يختارون القيام بأشياء دون المستوى وضد مصلحتهم.

وبدلاً من ذلك، يقترح فورنيز أنه يجب على المديرين عمل كل شئ ممكن لمنع الموظف من الإخفاق في العمل وذلك باتباع نظام التدخلات في عمل الموظف في الوقت المناسب. وقد

قدم فورنيز ستة عشر سببًا لعدم قيام الموظفين بالأشياء التي يُفترض عليهم عملها:

١- لا يعرف الموظف الأعمال التي من المفترض قيامه بها.

٢- لا يعرف الموظف كيفية قيامه بهذه الأعمال.

٣- لا يعرف الموظف سبب قيامه بهذه الأعمال.

٤- يعتقد الموظف أنه يؤدي تلك الأعمال على أكمل وجه (الحاجة إلى التقييم).

٥- توجد عقبات كبيرة لا يمكن للموظف السيطرة عليها أو إزالتها.

٦- يعتقد الموظف أن ما يقوم بعمله لا فائدة منه.

٧- يعتقد الموظف أن الطريقة التي يعمل بها هي أفضل من أية طريقة أخرى.

٨- يعتقد الموظف أنه يقوم بعمل ما هو أهم (الأولويات).

٩- لا يعود قيام الموظف بعمل ما بنتيجة إيجابية عليه.

١٠- يعود قيام الموظف بعمل ما بعائد سلبي عليه.

١١- لا توجد نتيجة إيجابية تعود على الموظف من قيامه بعمل ما.

١٢- توجد نتيجة سلبية تعود على الموظف من قيامه بعمل ما.

١٣- القدرات الشخصية للموظف محدودة (عدم الكفاءة).

١٤- يعاني الموظف من بعض المشكلات الشخصية.

١٥- يشعر الموظف بالخوف (توقع العواقب السلبية المستقبلية).

١٦- لا يستطيع أي شخص القيام بعمل ما نظرًا لصعوبته.



عندما يطرد مديرو المبيعات شخصًا ما يقولون: «ليس لدي أسبوع أو أسبوعان لمساعدتك في تحسين أدائك، في حين أنني أستطيع تخصيص ثلاثين أسبوعًا لإيجاد من يحل محلك».

عملية التدريب المؤلفة من خمس خطوات

قدم فورنيز مخطط التحليل الخاص بالتدريب والذي يحدد ما يمكن للمدير القيام به للتدخل بشكل ناجح في عمل الموظف، بدءًا بتحديد صورة الأداء غير المرضي وليس بتحديد نتيجة الأداء غير المرضي. وأخيرًا، قدم فورنيز عملية التدريب التي تتألف من خمس خطوات:

- **الخطوة الأولى:** إقناع الموظف بأن هناك مشكلة
- **الخطوة الثانية:** مناقشة الحلول البديلة بصفة مشتركة بين المدير والموظف
- **الخطوة الثالثة:** الموافقة المتبادلة على الإجراءات التي يجب أن تُتخذ لحل المشكلة
- **الخطوة الرابعة:** متابعة تقييم النتائج
- **الخطوة الخامسة:** تشجيع أي إنجاز يتحقق

لا تتعلق هذه العملية بتوجيه اللوم للموظفين أو حتى تحديد دوافع سلوكهم. فعلى الأرجح، تُركز هذه العملية على التوصل إلى سلوك إيجابي يمكن دفعه للأمام وتشجيعه. كما تُنصح الشركات التي ترغب في تحسين مستوى تدريب الموظفين على كيفية أداء العمل لزيادة مشاركتهم في العمل بتدريب المديرين وفقًا لعملية منتظمة مثل هذه العملية. ويوضح فورنيز قائلًا «التدريب يضغط الوقت ويزيد من مهارة وكفاءة الأفراد دون تقدمهم في السن حيث إن التدريب لا يستغرق وقتًا. كما يتفادى التدريب حدوث الصدمات والآثار السلبية غير الضرورية».

الطرق الأربعة التقليدية الشائعة لإدارة الأداء عند كثير من المديرين

١- يتسم الروتين بالبساطة (الطرق البسيطة لإدارة الأداء تسمح للمدير أن يُركز على طبيعة وكيفية ما يجب التصريح به.)

٢- يؤدي الروتين إلى التفاعل المستمر (حيث إن التقييم الهادف هو الذي يُجرى عقب الحدث مباشرةً.)

٣- يركز الروتين على النتائج المستقبلية (متابعة الأحداث يمكن أن تُؤدي إلى حدوث اتهامات مضادة. وينتُج النشاط الإيجابي عن مناقشة سير العمل في المستقبل.)

٤- يسمح الروتين للموظفين بمتابعة مستوى أدائهم وتعلمهم (حيث يُزيد الروتين من عملية الاكتشاف الذاتي لدى الموظفين).

طريقة التعيين العشرون:

زيادة المشاركة في عملية إدارة الأداء وخفض نسبة التحكم فيه

على مدار العشرين سنة السابقة، اتجهت معظم الشركات نحو عملية مراجعة الأداء الرسمية التي تعكس الاتجاه المتزايد نحو زيادة المشاركة بين كل من المدير والموظف، كما توضح المقارنة التالية:

المنهج التقليدي	منهج المشاركة
• اعتماد المناهج التقليدية على المدير في المقام الأول	• اعتماد منهج المشاركة على الموظف في المقام الأول
• اعتماد هذا النموذج على المديرين أكثر منه على الموظفين	• نموذج المساواة بين المدير والموظف
• دور الموارد البشرية	• أدوات المدير
• المشاكل الشخصية	• التركيز على النتيجة

• الأهداف الغامضة	• الأهداف المحددة
• الأحداث السنوية	• المناقشات المستمرة
• تدرج الرواتب	• ارتباط الراتب بتحقيق أهداف العمل

بينما لا تتبنى أكثر من نصف الشركات أي نظام لإدارة الأداء على الإطلاق، لا تزال الشركات التي تمتلك نظمًا لإدارة الأداء تستخدم الطرق التقليدية في تطبيقها. وربما يساعد هذا في تفسير سبب اعتقاد ٩٠٪ من المديرين الذين يطبقون طرق تقييم الأداء أنهم لا يستطيعون تحسين مستوى أداء العاملين! فلو حاولت الشركة أن تصبح متميزة بالاعتماد على تبني ثقافة تشجع الالتزام المتبادل، يرجح في الغالب عدم وصولها إلى هذه المكانة عن طريق إجراء عملية تقييم الأداء القديمة والتي تعتمد على أي شيء سوى العلاقة التي تساوي بين المدير والموظف. فالالتزام المتبادل ينتج عن الاتفاقيات المشتركة والتي يقترح الموظف بمقتضاها أهدافه الخاصة ويدمجها مع أهداف المدير وليس من فرض الأهداف من كبار الرؤساء في الشركة.

يذكر معظم الخبراء في نظم إدارة الأداء أن الشركات التي تحقق رضا وفاعلية كبيرة وشاملة هي التي تتبع النظم التي:

- لا تشتمل على تقييم مستوى الأداء أو تُصدر أحكامًا مختصرة، مثل تلك التي وُجد أنها تزيد من ردود الأفعال الدفاعية وتخفض نسبة الاستجابة لتنفيذ خطة أداء بناءة.
- لا تربط بين المناقشات الخاصة بمستوى الأداء في العمل والمناقشات المتعلقة بالرواتب. فقد خفضت كثير من الشركات من عدد المناقشات السنوية المتعلقة بمستوى أداء العمل والتي تُركز على التقييم الختامي وذلك من أجل عقد العديد من الاجتماعات غير الرسمية. وهذا يمنع انتقادات المشرفين الحتمية التي يتم اختزالها على مدار العديد من الشهور حتى يُفاجئ بها الموظف في الاجتماع السنوي.



- تدعم إزالة الجانب الرسمي للعملية وذلك بعدم طلب توقيع الموظفين أو وضع الخطة في ملف شخصي. حيث تعمل بعض الشركات على زيادة ملكية الموظفين للعملية عن طريق السماح لهم بالاحتفاظ بخطة الأداء في ملفاتهم الشخصية ومنحهم حرية تقديم نسخة من الخطة للمشرف.
- تدعو إلى عقد اجتماع بين كل من المدير والموظف على الأقل مرة كل ثلاثة أشهر، وتشجع إجراء التقييم المتكرر والمختصر لمستوى أداء العمل، بالإضافة إلى إجراء المناقشات المتعلقة بالتدريب.
- تؤكد على أهمية التحليل المتبادل لمستوى الأداء عند تقييم مستوى أداء العمل.
- تعطي الموظف حق المبادرة في تحديد أهداف الأداء. فالموظف هو العنصر الفعال وليس الهدف المجهول من تقييم المشرف.
- يسمح للموظف البدء في إجراء المناقشات المتعلقة بتقييم مستوى الأداء وذلك عن طريق تقييم التقدم الشخصي تجاه الأهداف الذاتية.
- تدرب المديرين على عملية إجراء المناقشة السهلة والتي يُمكن تذكرها بسهولة (وتبدأ هذه العملية بالحصول على رأي الموظف في الأداء ثم إعطاء رأيك ثم دمج الأهداف المشتركة في اتفاق ثم التوصل إلى أهداف جديدة).
- تدرب المديرين على كيفية مساعدة الموظفين في وضع أهداف مناسبة ومحددة وواقعية وقابلة للتحقيق والتقييم ولها موعد محدد.
- تضع المدير في دور المستشار والقائم على حل المشكلات المشتركة وليس القاضي والحاكم. ولا يستطيع المدير إجبار الموظفين أو التلاعب بهم ليقبلوا أهداف العمل داخل المؤسسة. ويُعد المدير مسئولاً عن تماشي جميع أهداف الموظفين مع أهداف وحدات العمل والمؤسسة.
- تجعل المديرين التنفيذيين مسئولين عن عملية تقييم الأداء والتخطيط كما يجب أن يفعل كل الموظفين الآخرين.

- تضع معايير داخلية للعملية لضمان استمرار فاعليتها، مع المعايير التي تعتمد على الجودة الدورية وتسجيل النتائج بدقة واستقصاء آراء الموظفين بشأن هذه العملية.
- تستبعد طرق التصنيف المفصلة والمعقدة لتحديد زيادات الرواتب. ويستخدم بعض المديرين في كثير من الشركات فئات بسيطة في تصنيف الموظفين مثل الفئة (أ) والفئة (ب) والفئة (ج)، ثم تُقرر الزيادات في الرواتب بُناءً على التقييم الموضوعي للقيمة الكلية التي يُضيفها الموظف للمؤسسة.

طريقة التعيين الحادية والعشرون:

إقالة الموظفين غير الأكفاء عند فشل جميع الجهود في تدريبهم وتغيير المهام المسندة إليهم

من قبيل التناقض اقتراح تطبيق طريقة تُشجع إقالة الموظفين غير الأكفاء بعد اقتراح تطبيق طريقة أخرى تُشجع الالتزام بتقويم الأداء السيئ ومساعدة الموظفين غير الأكفاء على تحسين مستوى أدائهم في العمل. ومع ذلك، أنا أعتقد أنه لا بد من وجود هاتين الطريقتين معًا في الشركات المتميزة. وبالرغم من الجهود المبذولة لتدريب الموظفين غير الأكفاء أو تغيير طبيعة مهام العمل المسندة إليهم، فلا بد أن يكون هناك وقت يكون من الأفضل فيه ترك هؤلاء الموظفين العمل. المشكلة هي أن الموظفين الآخرين الأكفاء يعرفون دائمًا الوقت الذي ينبغي فيه ترك الموظفين غير الأكفاء العمل قبل معرفة المدير نفسه لهذا الوقت. وفشل المدير في التصرف إزاء تلك المشكلة يمكن أن يكون له أثر سلبي على التزامهم بالعمل.

يصف أحد الكتاب في مجال العمل الموقف قائلاً: «نحن نعاني من ظاهرة التمسك بجميع الموظفين الأكفاء... فالإبقاء على الموظفين غير الأكفاء يعني إعاقة فرص تنمية مهارات الموظفين الواعدين والمبشرين ولهذا لا تتحسن إنتاجية هؤلاء المرءوسين وتنخفض الروح المعنوية داخل الشركة ويترك الموظفون الأكفاء العمل ولا تستطيع الشركة إلا جذب عدد قليل من الموظفين الأكفاء وتستمر هذه الدائرة البائسة في الدوران».

هذه هي الفكرة الرئيسية التي ظهرت في جميع نتائج الاستقصاء التي اطلعت عليها. ودائمًا ما يشتكي الموظفون الأكفاء من الاهتمام الزائد والصبر على الموظفين غير الأكفاء من قبل المديرين، حتى أنهم يحصلون على الترقيات والمكافآت، بينما يُكلف هؤلاء بأعمال كثيرة أو يتم تجاهلهم من قبل المديرين. وعندما سأل ماكينزي آلاف الموظفين كيف سيكون شعورهم إذا تخلص مديروهم من الموظفين غير الأكفاء، اتفق ٥٩٪ من الموظفين على أنهم سيشعرون بالابتهاج - ولكن قال ٧٪ فقط منهم إنهم يعتقدون أن الشركات التي يعملون فيها كانت تتخلص بالفعل من الموظفين غير الأكفاء. وقد عبر جاك ويلش عن مشاعره بوضوح إزاء هذا الموضوع في خطاب كتبه إلى أصحاب الأسهم والعملاء والموظفين في شركة جنرال إليكتريك قبل تركه منصبه كمدير تنفيذي قائلاً: «لا يُعد الإبقاء على ١٠٪ من الموظفين الأقل كفاءة فشلاً في الإدارة فقط، ولكنه تعاطف في غير محله أيضًا». وقد فتح هذا الموقف باب الجدل، وأصبح هناك تساؤل ملح يطرح نفسه: هل التخلص من ١٠٪ من الموظفين الأقل كفاءة كل عام أم عدم التخلص منهم أفضل؛ ويعتقد البعض أن التخلص من الموظفين الأقل كفاءة يساعد على تحسين مستوى الكفاءة في الشركة باستمرار، بينما يعتقد كثيرون أن هذا النظام يؤدي إلى التخلص من الموظفين الأكفاء الذين وضعهم التصنيف ضمن نسبة الـ١٠٪ من الموظفين الأقل كفاءة. كما يُمكن أن يؤدي ذلك إلى رفع دعاوي قضائية ضد الشركة. وبالعكس، فربما يؤدي هذا التحدي في إبقاء الأكفأ إلى تحسين الموظف المتوسط وتشجيعه على تحسين مستوى أدائه حتى يستطيع مواجهة تلك التحديات. وللتخفيف من حدة هذا القلق، خفضت بعض الشركات نسبة التخلص من الموظفين في السنوات المتتالية إلى ١٠٪ في السنة الأولى و٥٪ في السنة الثانية والثالثة.

يعتقد الكثير من مقترحي تطبيق نظم التصنيف الإجبارية أن هذه النظم تُجبر المديرين على أن يكونوا أمناء مع الموظفين بشأن مستوى أدائهم في العمل. ويقول آخرون إن تلك النظم يُمكن أن تصبح بمثابة العكاز الذي تستند عليه الإدارة السيئة. فالقضية من وجهة نظرهم هي أنه يجب أن يكون لدى المديرين الأكفاء القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة دون وجود نظام يفرض عليهم هذه القرارات.



لا يهم إلى أين وصلنا في هذه القضية، فهناك بعض الشكوك حول الحاجة إلى التقدم واتخاذ القرارات الحاسمة للتخلص من الموظفين غير الأكفاء في العمل عندما تفشل جميع الطرق الأخرى في تحسين مستوى أدائهم. وقد يتفق معظم المديرين مع وجهة نظر ويلش عن «التعاطف الخاطئ». كما تقول دبرا دان المديرة التنفيذية في إحدى الشركات، «لا يوجد ازدراء يمكن أن يوجه للفرد أكبر من تركه معلقًا بوظيفة لا يحترمه فيها زملاؤه ولا يُنظر له على أنه ناجح في أدائه لتلك الوظيفة وربما يخسر احترامه لنفسه. وبالنسبة لي، فإن الإبقاء على الموظف غير الكفء بحجة كسب احترام الأفراد شيء يستدعي السخرية».

طريقة التعيين الثانية والعشرون:
تحمل المديرين مسئولية تدريب الموظفين وإطلاعهم على التقييم

إذا قضى المدير ٦٠٪ من وقته في حل المشكلات التي يعاني منها الموظفون في الشركة، ربما تعتقد أن الكثير من الشركات ستبذل جهودًا خاصة من أجل تحمل المديرين مسئولية تدريب الموظفين وتقييم مستوى أدائهم في العمل وإطلاعهم على هذا التقييم. وقد قدمت بعض الشركات في ولاية كانسس بالولايات المتحدة الأمريكية نظم «التقييم التصاعدي» التي تسمح للموظفين بتقييم مستوى إدارة مديريهم للأفراد وقدراتهم على التدريب. وعند الانتهاء من الاستقصاءات، تقدم نتائج الاستقصاءات لكل من المدير ومدير المدير من أجل الاستفادة من تلك النتائج في المناقشات التي تجرى بشأن التقدم ومستوى الأداء. وقد لاحظت هذه الشركات أن نتائج التقييم أصبحت أكثر إيجابية منذ أن بدأ تطبيق نظام التقييم التصاعدي في عام ١٩٩٥.

وقد بدأت الكثير من الشركات في دمج الكفاءات الخاصة بالتدريب وتقييم مستوى الأداء في العمل في قوائم المؤهلات الرئيسية المطلوب توفرها في جميع مديري الشركات. على سبيل المثال، بدلاً من اشتراط «القدرة على إدارة الأفراد» كمؤهل وحيد يجب توافره في المدير، فمن الأفضل اختيار وتدريب وتقييم المديرين حسب الكفاءات والمؤهلات المحددة بشكل



أكبر. ويعني هذا أن مهارات إدارة الأفراد قد انقسمت إلى كفاءات محددة بشكل أكبر مثل تخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين والتدريب على كيفية أداء العمل/ التقييم والتدريب/ التطوير وتقدير الموظف/ التحفيز، هذا عوضًا عن تقديم تعاريف واضحة لكل واحد من تلك المؤهلات.

ساعدت كتب الإدارة أيضًا في زيادة إدراك كثير من المؤسسات لأهمية عوامل الذكاء الوجداني في اختيار وترقية المديرين. ويصف أحد المختصين في علوم الإدارة أسلوب التدريب على القيادة بأنها أحد أساليب القيادة الستة السائدة والأكثر إيجابية . أما عن الأساليب الخمسة الأخرى فهي الرؤية الواضحة (وهو الأسلوب الأكثر إيجابية) والاندماج مع الموظفين (أسلوب إيجابي) والديمقراطية (أسلوب إيجابي) وتحديد الخطوات (دائمًا ما يكون أسلوبًا سلبيًا) وفرض القرارات (عادةً ما يكون هذا الأسلوب سلبيًا لأنه دائمًا يُساء تطبيق هذا الأسلوب). ولكن هذا الكاتب قد توصل إلى «أنه على الرغم من الاعتقاد الشائع بضرورة كون جميع رؤساء الشركات مدربين أكفاء، يهتم دائمًا عدد قليل جدًا من رؤساء الشركات بتبني هذا الأسلوب».

بغض النظر عن مدى الدقة في عملية توضيح الكفاءات ودراسة أساليب القيادة، فإن الطريق الوحيد لضمان نجاح الطرق الجديدة هو التزام المديرين بتطبيق هذه الطرق ووضع نظم جديدة للمكافآت والنتائج على العمل. وعندما سُئل مسئولو الشركات هل يجب أن يكون المديرون التنفيذيون مسئولين عن قدرات مجموعة الموظفين الأكفاء الذين يشكلونها، قال ٩٣٪ منهم إنه يجب تحمل المديرين التنفيذيين تلك المسئولية، في حين أن ٣٪ منهم قالوا إنهم بالفعل يتحملون هذه النتيجة.

تعد شركة أبلبيز انترناشونال من الشركات التي تعتبر المدير مسئولاً عن نتائج أداء الأفراد والتي قد وضعت معايير متوازنة ومسجلة لمديري مطاعمها تعتمد على النتائج المحققة في ثلاثة جوانب – الجانب المادي والأفراد والعملاء. وفي عام ٢٠٠١، بدأت الشركة تعهد لمديري شركتها بمسئولية نتائج الأفراد في أربعة جوانب رئيسية مع التأثير الفعال على النتيجة

النهائية – بما في ذلك مستويات توظيف الأفراد المستمرة ونسبة الموظفين المتبقين في العمل ضمن ٨٠٪ من الموظفين الأكثر كفاءة، وتزايد معدلات إبقاء الموظفين الجدد في العمل باستمرار وإحراز التقدم في عملية إحلال الإدارة. ويعلل الأداء حسب هذه المعايير الأربعة تطبيق ٣٠٪ من الطريقة المتبعة لتحديد نسبة زيادة الراتب. وتعقد الشركة اجتماعًا سنويًا لمديريها تكافئ فيه المديرين الأكفاء الذين نجحوا في الحفاظ على أكبر نسبة من الموظفين بقضاء رحلات إلى الخارج.

كيف نجحت هذه الطرق الجديدة؟ لقد انخفض معدل ترك الموظفين السنوي للعمل والذين يعملون بالساعة من ١٤٦٪ في عام ٢٠٠٠ حتى وصل إلى ٩٢٪ في عام ٢٠٠٣. كما انخفض معدل تغير مديري المطاعم من ٢٠٪ حتى وصل إلى ٨٪ خلال الفترة نفسها. ويرجع انخفاض معدلات ترك الموظفين للعمل إلى أسباب عديدة وليس مجرد الركود الاقتصادي؛ حيث انخفضت معدلات ترك الموظفين للعمل في شركة أبلبيز بشكل أكبر وأسرع من معظم منافسيها من المطاعم الأخرى. وبالاعتماد على تكاليف إحلال مديري المطاعم الباهظة التي يمكن تفاديها فقط، قدرت الشركة ما توفره في العام الواحد بنحو ١,٦ مليون دولار. فقد حقق تقييم مديري الشركة تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا. كما تأمل الشركة في تحقيق المزيد من الأرباح حيث إنها تعمل على تطبيق نفس المعايير الأربعة على مديري المطاعم الفردية.

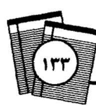
من بين الطرق الأخرى الفعالة لتحمل المديرين مسئولية نتائج الأفراد هي ترقية واختيار المرشحين للمناصب الإدارية والتنفيذية بناءً على أعلى معايير السلوك الإداري. وقد جذب أحد الأمثلة المعروفة لأعلى معايير السلوك الإداري انتباه الجميع في بداية عام ٢٠٠١، عندما أعلن جاك ويلش في خطابه السنوي أمام أصحاب الأسهم والعملاء والموظفين عن السياسة والطرق الجديدة التي تتبعها شركة جنرال إليكتريك والمتعلقة بطريقة تعامل المديرين مع الموظفين. وقد وصفت مذكرة الخطاب أنواع الإدارة الأربعة التي توجد في شركة جنرال إليكتريك وفي جميع الشركات (انظر شكل ٦–١): النوع الأول من المديرين هم الذين يعاملون الموظفين باحترام ويحققون أرباحًا (يستمر في عمله)، النوع الثاني من المديرين هم

الذين يعاملون الموظفين باحترام ولا يحققون أرباحًا (يستمر في العمل ولكن يحتاج إلى التدريب) النوع الثالث من المديرين هم الذين لا يعاملون الموظفين باحترام ولا يحققون أرباحًا (يقال من منصبه)، النوع الرابع من المديرين هم الذين يحققون أرباحًا ولكنهم لا يعاملونهم باحترام وهو أكثر نوع من المديرين تسببًا في المشاكل. وقد اعترف ويلش بأن شركة جنرال إليكتريك في الماضي كانت مخطئة بسبب احتفاظها بعدد كبير جدًا من مديري النوع الرابع. وقد وعد بإقالة هذا النوع من المديرين العاملين في شركة جنرال إليكتريك مستقبلًا.

عندما يزيد عدد الوظائف الجديدة على عدد الموظفين المتقدمين للعمل، ستبادر الشركة «بتحديد المديرين غير الأكفاء». وعندما يجد أصحاب الشركات أنفسهم مرة أخرى في منافسة شديدة على جذب الموظفين ذوي الكفاءة والمهارات مثل المنافسة التي مروا بها في نهاية التسعينيات سيدركون، مثل شركة جنرال إليكتريك، أنهم لن يستطيعوا الإبقاء على أي مدير يُجبر الموظفين الأكفاء على ترك العمل.

	مدير يحقق أرباحًا	مدير لا يحقق أرباحًا
مدير يعامل الموظف باحترام	**النوع الأول**	**النوع الثاني**
مدير لا يعامل الموظف باحترام	**النوع الثالث**	**النوع الرابع**

شكل (٦-١): أنواع المديرين الأربعة



دور الموظف في الحصول على مزيد من التدريب والتقييم

لا يعني تغطية كثير من المناطق التي تشمل كل الأشياء التي يمكن للمدير والمؤسسة القيام بها لتحسين مستوى أداء العمل من خلال التدريب والتقييم أن الموظف يجب أن يعتمد بأي حال من الأحوال على المدير في اتخاذ المبادرات. وفيما يلي بعض الطرق التي من المتوقع أن يتلمسها الموظفون للحصول على ما يحتاجون من تدريب وتقييم عندما يحتاجون ذلك:

- وقتما تشعر أنك لم تحصل على التقييم والتدريب الذي تحتاجه، اطلب الحصول على مزيد من التقييم والتدريب.
- إذا وجدت نفسك لا ترغب في السعي لتلقي تقييمًا لمستوى أدائك في العمل، ابدأ بطلب التقييم من هؤلاء الذين تشعر تجاههم بمزيد من الارتياح.
- قم بتنمية عادة طلب تلقي التقييم من الزملاء والعملاء والمرءوسين المباشرين وفريق العمل والمساعدين الإداريين وأي شخص تشعر أنه من الممكن التجاوب معه ليس فقط رئيس العمل.
- إذا تلقيت تقييمًا عامًا جدًا أو من الصعب فهمه، اطلب أمثلة توضيحية محددة.
- إذا لم يُعرض عليك من قبل كتابة أهداف أدائك في العمل أو بدأت تقييم مستوى أدائك في العمل عن طريق تقييمك لنفسك، اطلب عمل ذلك.
- إذ لم تشعر بالرضا عن أهدافك من أداء العمل أو نتائج التقييم، عبر عن رأيك دون تردد. حاول الوصول إلى فهم مرض ومتبادل مع المشرف عليك في العمل.
- إذا شعرت أن التغييرات في الظروف المحيطة تستلزم عمل بعض التغييرات في أهداف أدائك العمل، اطلب مقابلة المشرف المختص بك لإعادة كتابة تلك الأهداف.
- إذا كانت الشركة التي تعمل فيها تطبق نظام تقييم مستوى أداء العمل الذي يُجريه عدد من الأشخاص، اسأل إذا كان بإمكانك المشاركة في هذه العملية.

- اسأل هل الشركة التي تعمل فيها تقدم بيانًا مفصلاً بطرق العمل فيها وبطبيعة الشخصية المطلوبة للعمل لديها أو إرشادات خاصة بخطة تنمية مهارات الموظف أو تقييمات الكفاءة التي يمكن أن تحصل عليها.
- إذا شعرت أنك تقضي الكثير من الوقت محاولاً تحسين نقاط الضعف الموجودة في أدائك أكثر من محاولة الاستفادة من قدراتك ومهاراتك الفطرية، قم بتغيير إما أهدافك التنموية أو المشرف على عملك أو عملك نفسه.
- إذا كانت الشركة التي تعمل فيها تحتفظ بمدربين من خارجها لمساعدة الموظفين الحاليين، اسأل إذا كانت الشركة مستعدة لتوفير هذا التدريب لك.
- إذا كانت المؤسسة التي تعمل فيها لا تحتفظ بمدربين من خارج الشركة لتدريب من هم في مستوى منصبك الحالي، قم بإحضار مدرب خاص بك من خارج المؤسسة.
- إذا كنت تعمل مع مشرف غير مهتم بعملية تدريب الموظفين على العمل أو تلقيهم ما يحتاجون من تقييم، ابحث عن منصب آخر داخل الشركة حيث تستطيع العمل مع مدير يوفر لك ما تحتاج من تدريب وتقييم أو اترك العمل في هذه الشركة.

قائمة خاصة بطرق التعيين المطبقة في الشركات المتميزة

راجع طرق تعيين الموظفين المقدمة في هذا الفصل وحدد الطرق التي تعتقد أن شركتك تحتاج إلى تطبيقها أو تطويرها.

لتوفير ما يحتاج إليه الموظف من تدريب وتقييم، اتبع الخطوات التالية:

١٧- تقييم وتدريب الموظفين الجدد بشكل مكثف

١٨- إيجاد ثقافة تشجع التقييم والتدريب المستمر

١٩- إرشاد المديرين إلى كيفية تدريب الموظفين على طرق أداء العمل

٢٠- زيادة المشاركة في عملية إدارة الأداء وخفض نسبة التحكم فيها

٢١- إقالة الموظفين غير الأكفاء عند فشل جميع الجهود في تدريبهم وتغيير المهام المسندة إليهم

٢٢- التزام المديرين بمسئولية تدريب الموظفين وحصولهم على تقييم



الفصل السابع
السبب الرابع ـ قلة فرص النمو الوظيفي والترقي في العمل

> في النهاية، من المهم أن نتذكر أننا لا نستطيع أن نصبح ما نريد إذا بقينا كما نحن.

انقسمت التعليقات التي تعبر عن خيبة الأمل إزاء النمو الوظيفي والترقي في العمل إلى ست فئات: فرص النمو الوظيفي أو الترقية المحدودة وعملية الترشيح للوظائف غير المنصفة أو غير الفعالة وتعيين موظفين من خارج الشركة والانحياز أو عدم الإنصاف عند أخذ القرارات المتعلقة بترقية الموظفين والتدريب غير الكاف وأشياء أخرى. وفيما يلي بعض تعليقات الموظفين التي ذكروها بعد تركهم العمل في كل جانب من هذه الجوانب:

١ - فرص النمو الوظيفي والترقي في العمل المحدودة

- لا يوجد فرص كثيرة أمام الموظفين للتدرج في المناصب الوظيفية. فقد تم تثبيتك وإقحامك في منصب معين.
- لا يمكن الحصول على ترقيات خارج أي قسم في الشركة ولا حتى داخل الشركة أيضًا بسهولة.
- لا تعمل الأقسام الموجودة داخل الشركة معًا. وفي بعض الأقسام يحصل الموظفون على ترقية كل عام ولكن الأقسام الأخرى ليس لديها المال الكافي لترقية الموظفين.
- تُثبت الشركة العاملين بها في مناصبهم لمدة تسعة أشهر وذلك يُعطل ترقيتهم. كما يعد شغل الوظيفة لمدة تسعة شهور فترة طويلة جدًا بالنسبة لمعظم الوظائف العامة وبالأخص إذا كان لدى الفرد خبرة كبيرة في عمله.

٢- عملية الاختيار الداخلية غير المنصفة أو غير الفعالة

- يعلن أصحاب العمل عن وظائف لشغلها ويتابعون في تلقي الطلبات ولكنهم لا يقومون بإبلاغ المتقدمين لتلك الوظائف عن نتيجة طلبهم. طلبت العمل في إحدى الوظائف منذ شهر تقريبًا ولم أسمع أي شيء عن هذا الطلب حتى الآن.
- تم تعيين المدير دون الإعلان عن هذه الوظيفة (المحسوبية). وهناك كثير من المرشحين الآخرين أكثر نزاهة ولديهم خبرة أكبر في الإدارة والتعليم من المدير الذي تم اختياره. وهذا ما يثير غضب فريق العمل.
- لا تلتزم الشركة بتطبيق لوائح وقوانين العمل. على سبيل المثال، أنا أعرف بعض الوظائف التي صُممت لكي تتلاءم مع موظف بعينه وبعض الوظائف الأخرى لم يتم الإعلان عنها أصلاً، بل يُعاد تسمية تلك الوظيفة ويتم شغلها على أنها ترقية وليست وظيفة خالية.

٣- عدم التوظيف من داخل الشركة

- توظف الشركة الكثير من خارجها بدلاً من ترقية الموظفين العاملين فيها.
- لا تهتم الشركة بترقية الموظفين العاملين بها. ولدينا مرشحين من داخل الشركة يستطيعون التدخل وأداء العمل بمنتهى الدقة.
- يجب ترقية بعض الموظفين داخليًا. تم تعيين أربعة من المشرفين في عام واحد – وجميعهم من شركات أخرى.

٤- عدم الإنصاف أو الانحياز في قرارات ترقية الموظفين

- في بعض الحالات، لا يُرشح المدير موظفًا معينًا لوظيفة أخرى، لأنه لا يريد أن يخسر هذا الموظف ويريد الاحتفاظ به في منصبه. وليس من الإنصاف الاحتفاظ بالموظف في منصب معين لفترة طويلة وحرمانه من حقه في الترقي في العمل.



- فسدت الشركة بسبب السياسات التي تعمل بموجبها وبسبب انتشار المحسوبية بها. فالسبب في حصول الموظفين على المناصب الإدارية أو الترقيات ليس ما يتمتعون به من مهارات وقدرات بل بسبب توددهم لرؤسائهم.
- أنا أم عاملة وعندي طفلين ووجدت أن من المستحيل حصولي على ترقية في القسم الذي أعمل فيه. أعمل لمدة تسع ساعات ولكن عندما أكون في المكتب، أبذل قصارى جهدي لإنجاز أهداف العمل. وعندما يتطلب المشروع الذي أعمل فيه أو نشطات العمل المستمرة العمل لساعات أطول، أُعيد ترتيب أمر رعاية الأطفال وأعمل عدد الساعات التي يحتاجها العمل. وأشعر أنني مثبطة الهمة بسبب ساعات عملي المحدودة. أولوياتي في الحياة هي عائلتي ولكن حياتي تشمل العمل الذي أستمتع به أيضا. أنا أعرف أن نسبة التوازن بالنسبة للسيدات العاملات داخل مكان العمل ضعيفة ولكني محبطة بسبب عدم وجود مزيد من التجاوب والمرونة. فقد سمعت مرات عديدة أنني أحتاج إلى العمل لمدة أطول لإتمام أهداف العمل لكي أتمكن من الحصول على ترقية. وإذا لم يتم حساب ساعات العمل الثمانية أو إذا لم يُعترف بها، أشعر أنني عديمة القيمة والنفع كما لو كان العمل الذي أقوم به لا يُمثل أية أهمية لأحد في الشركة.
- التمييز في المعاملة! هناك العديد من التعليقات السلبية المتعلقة بأهمية المرأة ومظهرها في العمل وما إلى ذلك. ونتيجةً لذلك، ينتقص من قدر الكثير من الأفراد الأكفاء.
- يُعين المشرفين الأصدقاء كقادة لفريق العمل بدلاً من تعيين الموظف الأكثر كفاءة داخل فريق العمل.

٥- التدريب غير الكافي

- أشعر بخيبة أمل لأنني لم أستطع استغلال بعض فرص التدريب/ التعلم لأنها لا تتفق وطبيعة عملي الحالي. أريد التقدم في عملي وتعلم كل شيء يجب أن توفره الشركة، لكن يحصر صاحب العمل الموظف في تدريب يتعلق فقط بمنصبه الحالي.

- أعتقد أن أكبر المشاكل التي نواجهها هي مشكلة التدريب. فهناك الكثير من الموظفين على استعداد أن يستمروا في العمل إذا حصلوا على التدريب الكافي.
- توفر الشركة تدريبًا غير كاف على المبيعات. فلو كانت المبادرات الخاصة بنمو حجم العمل في الشركة لها الأولوية ولا يوجد تدريب على المبيعات، فكيف تتوقع الإدارة نتائج مختلفة أو زيادة في حجم المبيعات.
- التدريب!!! إذا لم يتم تعيينك في مكتب داخل الشركة، فلا يمكنك الحصول على تدريب.

٦- المشاكل الأخرى

- يجب أن تنص سياسة الشركة على الاعتراف بأهداف الموظف في العمل واحترامها عند إسناد العمل له.
- لا يوجد لدى صاحب العمل اتجاه واضح لإرشاد الموظفين عند عجزهم عن تحديد الأشياء التي يرغبون في القيام بها. فمن الصعب الحصول على مسارات عمل محددة بوضوح.
- يبدو أن كلًا من المسئولين عن الإدارة والمشرفين لا يهتمون إلا بأنفسهم فقط ولا يهتمون بتقدم الموظفين في العمل أو بترقيتهم.
- لا تمتلك الشركة معملاً لتطوير العمل.
- يحتاج الموظفون إلى قدر أكبر من الاستشارة والنصح في العمل.

ملاحظات الموظفين على الشركات

أمعن النظر في هذه التعليقات وستجد عدد من المشكلات التي تواجهها معظم المؤسسات:

- من المؤكد أن فرص الترقي الوظيفي ستكون محدودة في جميع المؤسسات.
- تُحد الحواجز بين الأقسام ومستويات الوظائف من التقدم والترقيات داخل الشركة.

- لا يُنسق أي فرد من رؤساء المؤسسة نشاطات الإدارة الداخلية التي تحتاج إلى موظفين أكفاء من أجل نشر الوعي بفرص التقدم الوظيفي في جميع أقسام ووحدات العمل.
- تعوق سياسة الربط بين إلزام الموظف بقضاء فترة معينة في وظيفته قبل ترقيته إلى وظيفة أعلى.
- تعد عمليات التوظيف المختلفة بطيئة وغير مهمة.
- يُعين الموظفون الأقل كفاءة بسبب انحياز المدير.
- يُحد طلب العمل لساعات طويلة من فرص الموظفين المطلقين أو الآرامل في الحصول على ترقية على الرغم من التضحيات التي يقومان بها وعملهما الشاق.
- يخلق التحيز بجميع صوره عقبات أمام التقدم الوظيفي.
- يقتصر التدريب على بعض الوظائف أو الأقسام أو بعض مواقع عمل.
- يتم الموافقة على التدريب إذا كان هذا التدريب متعلقًا بالوظيفة الحالية التي يشغلها الموظف ويتم رفض التدريب إذا تعلق بإعداد الموظف من أجل فرص العمل المستقبلية.
- التدريب الذي يتلقاه الموظف غير كاف.
- لا يوجد تدريب على الإطلاق حتى إذا كان هذا التدريب ضروريًا لتحقيق أهداف عمل مهمة داخل الشركة.
- يحدد المديرون مهام العمل دون الاهتمام بقدرات وكفاءات الموظفين وأفضلية بعض الموظفين على بعض.
- لا توجد عملية محددة لمساعدة الموظفين العاجزين عن تحديد أهداف واضحة للعمل.

- لا توجد أية معلومات عن مسار العمل.
- يهتم المديرون بعملهم فقط ولا يهتمون بتقدم موظفيهم في العمل.

هناك مشاكل كثيرة تتعلق بالنمو الوظيفي الداخلي والتقدم في معظم الشركات. وتكفي مثل هذه المشاكل لشغل الكثير من المستشارين عدة شهور. لكن، يبدو أن الشركات المتميزة لديها مشكلات أقل من المشكلات التي تعاني منها الشركات الأخرى. فهم يعرفون أن التقدم والنمو الوظيفي يصنفان باستمرار ضمن الأسباب الثلاثة الأولى لبقاء الموظفين في بعض الشركات أو تركهم العمل فيها. فهم يفهمون أن الموظفين الأكفاء يبحثون عن العمل مع أصحاب الأعمال الذين يبذلون المزيد من الجهد لمساعدة الموظف على التعلم والنمو والتقدم في العمل داخل المؤسسة.

في أحد الاستقصاءات، قال ٥٩٪ من الموظفين إن التدرج الوظيفي المحدود هو الباعث الأول على استياء الموظفين ككل. وفي استقصاء آخر، عندما طُلب من المديرين والموظفين تصنيف الأداء اليومي للمديرين بُناءً على الكفاءات الضرورية للقيادة التي تبلغ ٦٧ صفة قيادية، تم تصنيف «تطوير المرءوسين المباشرين» على أنها آخر تلك الكفاءات. وفي إحدى الدراسات التي أُجريت، قال ٨٥٪ من الموظفين إن الترقية في العمل مكافأة رئيسية. في حين أن ٤٩٪ فقط قالوا إن شركاتهم تُعطيهم تلك الترقيات بالفعل. وبالمثل، ذكر ٨٠٪ من الموظفين أن برامج التعلم والتنمية مهمة، ولكن ٥٠٪ فقط منهم ذكروا أن البرامج التي توفرها الشركات لهم كافية وفعالة. ويذكرنا هذا النوع من الاستقصاءات بحقيقة أن ما يقرب من نصف الشركات لا يحاول تنمية وتطوير موظفيهم وأن هناك الكثير من الفرص أمام الشركات التي تحاول أن تكون متميزة.



استيعاب الشركات المتميزة حقائق العمل الجديد

لقد حدثت الكثير من التغييرات في مناخ العمل الكبير وفي طريقة إدارة العمل الآن، ولا بد من الاعتراف بأثر هذه التغييرات على الحياة المهنية للأفراد العاملين في المؤسسات.

لقد أثر تقليل حجم العمالة في ولاء الموظفين كما أدى إلى رفع مستويات الضغط النفسي والأمن الوظيفي لدى الموظفين وزيادة خوفهم من فقد وظائفهم. وقد تسبب التركيز المستمر على النتائج قصيرة المدى والحد الأدنى من النتائج، بالأخص بين الشركات العامة، في الضغط الكبير على المديرين لخفض نسبة التكاليف ولدفع الموظفين على زيادة الإنتاج بأقل الإمكانيات. ويجعل ذلك أرباح الإنتاج تأتي على حساب خفض نسبة الرضا الوظيفي وتقليص عدد درجات سلم الترقيات في الوظيفة وإحباط فرص إيجاد الوظائف.

تسببت هجمات الحادي عشر من سبتمبر على مركز التجارة العالمي ومبنى البنتاجون في إعادة تقييم العديد من الموظفين لأهمية العمل في حياتهم وقضاء المزيد من الوقت مع العائلة أو ممارسة الأعمال الحرة في أوقات الفراغ أو القيام بأحد الأعمال التي تزيد من شعورهم بالرضا الداخلي.

يبحث الآن عدد قليل من الموظفين الشباب عن العمل التقليدي الدائم أو طويل الأجل في أية شركة. ويفضل جيل الستينات والسبعينات والثمانينات من الموظفين في أمريكا تحديات العمل المشتملة على أهداف قصيرة الأجل وأوقات العطلات واكتساب المهارات الجديدة أكثر من المكافآت التقليدية مثل الأمن الوظيفي والمزايا المادية طويلة الأجل.

يختار الكثير من الموظفين العمل من المنزل. ويتقاعد الآن أعداد غير مسبوقة من الموظفين كبار السن الجديرين بالثقة والأكفاء، مما يؤدي إلى بدء حقبة جديدة من نقص المهارات والكفاءات وترك فجوات في القيادة في ملايين الشركات التي لم تستعد لملء هذه الفجوات.

مع استمرار وجود العجز في الأفراد الأكفاء لأداء العمل المتاح، لن يستطيع نظام التعليم العام إعداد الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات اللازمة لأداء أعمال المستقبل.

وقد أدى تراكم هذه التغييرات إلى وجود عقد جديد بين صاحب العمل والموظف، هذا العقد الذي تباطأ العديد من المديرين (الذين تولوا هذه المناصب عندما كان العقد القديم قائمًا) في الاعتراف به:

حيثيات عقد العمل القديم	حيثيات عقد العمل الجديد
• من المتوقع أن يكون العمل طويل الأجل.	• هناك توقعات قصيرة الأجل تأثرت بالتغيرات التي حدثت في احتياجات العمل (عدم وجود ضمانات).
• ترقية الموظف هي المكافأة التي يستحقها مقابل نجاحه في أداء العمل.	• المكافأة المستحقة مقابل الأداء هي التقدم والتقدير والرضا الذاتي.
• تتحكم الإدارة في التقدم الوظيفي.	• تحمل الموظفين مسئولية التقدم الوظيفي.
• تعرض الشركة وظائف طوال العمر.	• اعتماد اتفاق الموظف وصاحب العمل على تحقيق المتطلبات المتبادلة لكلا الطرفين.
• توفر الشركة معلومات عن مسارات العمل المحددة بوضوح.	• مسارات العمل أقل تحديدًا وأكثر تغيرًا.
نتائج حيثيات العقد القديم	**نتائج حيثيات العقد الجديد**
• توصيفات محددة للوظيفة	• وجود الوظائف المختلفة والمزيد من المشروعات وزيادة مهام العمل
• التعويضات والمزايا المادية المستحقة عن العمل	• نظم التقدير القائمة على الكفاءة ونتائج العمل
• تخطيط المؤسسة لزيادة الوظائف طويلة الأجل	• تخطيط الموظف للحصول على وظيفة قصيرة الأجل
• استقرار الموظفين	• مرونة الموظفين وانشغالهم بالعمل
• استقلال الموظفين	• تفويض الموظفين في أداء بعض مهام العمل

الحقيقة هي أن عقد العمل الجديد لم يتجسد حتى الآن في الكثير من المؤسسات، وبالأخص المؤسسات التي تُقدر السيطرة على استقلالية الموظف والتوجيه الذاتي. ففي هذه المؤسسات القديمة، ينتظر الكثير من الموظفين اتخاذ المديرين الخطوات الأولى بشكل سلبي ولم يتعلموا أبدًا كيفية إدارة أعمالهم. وبالعكس، تصرح معظم الشركات المتميزة بوضوح أنه يجب على الموظفين المبادرة في تطوير وتنمية وظائفهم، ولكن توفر للموظفين أيضًا الأدوات والتدريب الضروريين لعمل ذلك، كما سنرى فيما بعد.

معرفة مؤشرات الإحباط الوظيفي

ربما يشعر أحد الموظفين لديك بالإحباط والضجر إزاء التطور والترقي الوظيفي إذا:

- طلب الموظف تدرجه في المناصب الداخلية وهو غير مؤهل أو غير مناسب للعمل في هذه المناصب.
- لم يتم اختيار الموظف مؤخرًا لشغل منصب آخر في الشركة.
- أُهمل حق الموظف في الترقية مؤخرًا.
- بدأ مستوى الموظف ينحدر وشعر بالملل وأن العمل الذي يقوم به لا يُمثل له أي نوع من التحدي.
- ألح الموظف في طلب مواجهة تحديات جديدة في العمل.
- ألح الموظف في طلب الحصول على مزيد من التدريب.
- طلب الموظف الاطلاع على معلومات خاصة بمسار العمل.
- استمر الموظف في منصبه فترة طويلة منذ فهمه العمل فهمًا كاملاً.
- طلب سداد مصروفات التعليم ولكنه لا يستطيع تحديد أهداف العمل بوضوح.
- استكمل الموظف الدرجة حديثًا ولم يحصل على ترقية.

يشارك كل من الموظف والمدير والمؤسسة على حدٍ سواء في تحمل مسئولية التقدم والنمو الوظيفي. فيما يلي طريقة تقسيم المؤسسة لهذه المسئوليات:

مسئوليات الموظف

- وضع أداء العمل وإضافة القيمة للمؤسسة على قمة أولوياته
- إطلاع المدير على طموحاته في العمل
- تقييم قدراته ومهاراته وطلب تلقي تقييم دائم لمستوى أدائه في العمل
- البحث باستمرار عن فرص جديدة للتعلم والتقدم
- تعلم الإفصاح عن الاحتياجات الخفية في المؤسسة لإيجاد وظيفة جديدة
- البحث عن التقدم في العمل من خلال التنقلات الجانبية والإثراء الوظيفي وليس فقط من خلال الترقيات
- معرفة كيف تقوم المؤسسة بشغل الوظائف بالموظفين من داخلها وكيف تستفيد من نظام الترشيح لشغل بعض الوظائف
- البحث باهتمام عن معلومات تتعلق بالوظائف التي تشغل دائرة اهتمامه والتأكد أن هذه هي الوظائف التي يستمتع حقًا بأدائها وأن لديه الفرصة الحقيقية في الحصول على إحدى هذه الوظائف
- معرفة أن المسئولية الرئيسية لإدارة الحياة المهنية للموظف تقع على عاتقه وليس على عاتق المؤسسة أو المدير

مسئوليات المؤسسة

- وضع النظم والسياسات والطرق التي تُسهل التطور الوظيفي لجميع الموظفين
- توفير التدريب اللازم والموارد للمديرين لمساعدتهم في تطوير مستوى أداء الموظفين
- إجراء استراتيجية عمل طويلة المدى ووضع خطة للموارد البشرية وإبلاغ المديرين والموظفين بمتطلباتها من الكفاءات المستقبلية

- الحفاظ على عملية الترشيح الداخلي المنصفة والفعالة للوظائف داخل المؤسسة والعمل على إجرائها بشكل مستمر
- توفير التدريب اللازم لتحسين الأداء ولتمكين الموظف من التقدم في العمل

مسئوليات المدير

- العمل على الاستمرار في تحديد متطلبات الكفاءة المستقبلية اللازمة لأداء العمل وإعادة تقييمها
- تحديد القدرات والدوافع والاحتياجات اللازمة لتطوير كل موظف وتوفيق جميع ذلك مع العمل الواجب أدائه
- الحفاظ على وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك من خلال التدريب أو التقييم أو إعادة توزيع مهام العمل أو أي من الأعمال الأخرى التي تهدف إلى الإصلاح
- مساعدة الموظف في تحقيق أهداف التطوير الواقعية وخطط العمل

إذا كانت التوقعات والمسئوليات غير متوازنة، كما يحدث عندما يتوقع الموظفون أن المؤسسة ستضع خطط العمل لهم أو عندما يخفق المدير في مناقشة خطط العمل مع المرءوسين المباشرين أو عندما يرفض الرؤساء المسئولون عن القيادة في المؤسسة توفير التدريب اللازم للموظفين، يتعطل النظام بأكمله.

الطرق المثلى لإيجاد فرص التطور والترقي الوظيفي

فيما يلي بعض أنواع الطرق التي تعمل على حفظ النظام المتوازن الذي يوفر للموظفين فرص التطور والترقي الوظيفي التي يحتاجونها من أجل الاستمرار في العمل والحفاظ على ارتباطهم به.



طريقة التعيين الثالثة والعشرون:
توفير أدوات التقييم الذاتي والتدريب على الإدارة الذاتية للعمل

تعرف كبرى الشركات الناجحة أن الموظفين على درجة كبيرة من الوعي الذاتي وأن كثير من الموظفين الأكفاء ربما يعجزون عن الفهم والتوضيح وغالبًا ما يُسيئون استغلال قدراتهم وإمكانياتهم الفائقة. وبسبب فهم الموظفين الخاطئ لقدراتهم وإمكانياتهم، قد يبحثون عن العمل في وظائف لا تتناسب معهم. وربما يقتبسون أهداف وطموحات الموظفين الناجحين في العمل ويبحثون عن وظائف لا تتناسب مع ميولهم. وربما يتسببون في خسارة كبيرة إذا أصبحوا مديرين وكانوا يفتقدون القدرة على إدارة الأفراد أو يستغلون هذا المنصب كوسيلة للحصول على ترقية.

فيما يلي بعض الطرق واسعة الانتشار بين أفضل أصحاب الأعمال لزيادة الوعي الذاتي ولدعم أهداف الموظفين الواقعية في العمل:

- توفير مجموعة البرامج الفعالة لتقديم بيان مفصل بالتوجيه الذاتي في العمل والتقييم الذاتي لمستوى أداء العمل من خلال الشبكة الداخلية الخاصة بالشركة
- توفير ورش عمل اختيارية للتقييم الذاتي والإدارة الذاتية في العمل، مع توفير بعض التوجيهات الخاصة بالإدارة الذاتية في العمل لجميع الموظفين
- تطبيق عملية التقييم الذاتي التي تؤكد على أهمية تحديد القدرات والمهارات الفطرية لدى الموظف وذلك من خلال تحليل الإنجازات المرضية التي حققها طوال حياته: كما يساعد تحليل الإنجازات على بناء الثقة
- بناء «مركز تدرج وظيفي عملي» يشتمل على بيان مفصل بالتقييم الذاتي مع مجموعة برامج التخطيط للعمل وخطة مسار العمل وتعريف الكفاءات التي تتطلبها الوظيفة ومواقع الوظائف وصور الكفاءات المطلوبة وقوائم التدريب وكتب التوجيهات والإرشادات والاتحادات المهنية والمؤتمرات والدورات التدريبية والنظم الرئيسية للشركة وأية معلومات أخرى ينصح بها الموظفون في الشركة

- توفير أدوات الإدارة المستقلة وإرشادات التخطيط للعمل وخطط التنمية الذاتية وبيان بالتقييم الذاتي لمستوى أداء العمل
- تشجيع الموظفين على اتخاذ المبادرات وتحديد اجتماعات مع مديريهم لمناقشة نتائج التقييم ووضع خطة التنمية الذاتية الجديدة

لاندس إند وخدمات التطور الوظيفي الذاتية

طورت شركة لاندس إند نظم الإدارة وخدمات التطور الوظيفي الذاتية الموجودة على شبكة الإنترنت لموظفيها الذين يبلغون ٨,٠٠٠ موظف. حيث يمكن أن يضع الموظف خطة التطور الوظيفي المتاحة على شبكة الإنترنت للمراجعة. ويجتمع الموظفون على نحو نموذجي مع مديريهم على الأقل مرتين في العام للعمل في خطط التطوير الخاصة بهم والتي تعمل كمرشد للتدريب والتقدم الوظيفي.

اتجهت الشركة نحو عملية وضع خطة التطور الوظيفي على شبكة الإنترنت بعد أن وجدت أن العملية اليدوية من الصعب اتباعها. أما الآن يتم الاحتفاظ بجميع المعلومات عن تقدم الموظفين والنشاط الخاص بالتدريب في موقع مركزي حيث يمكن للموظف والمدير الدخول عليه. وقد فصلت الشركة بين العملية الخاصة بالتقدم الوظيفي وتقييم الأداء السنوي لكي تركز بشكل كبير على تقدم الموظف.

طريقة التعيين الرابعة والعشرون:
توفير أدوات التدريب لجميع المديرين

بمعرفة أن المشرف المباشر للموظف هو العامل الرئيسي في تحقيق التزام الموظفين بالعمل وشعورهم بالرضا، توفر الكثير من الشركات أدوات العمل والتدريب لجميع المديرين حتى يكونوا مؤهلين لتحقيق مسئوليات تدريب الموظفين على طرق أداء العمل.

تقوم الكثير من الشركات الآن على رعاية تدريب المديرين الآخرين على كيفية إجراء المحادثات التي تدور حول التطور الوظيفي للموظفين والرد عن أسئلة الموظفين المتكررة واستكمال خطط التنمية الذاتية ومتابعة رعاية الأنشطة أو مبادرات تحمل المسئولية.

كما توفر الشركات استمارات تخطيط للتنمية الذاتية وأدوات التقييم، مثل تقييم مهارات المدير والتي يقوم الموظفون بإكمالها لتقييم مستوى المدير في تدريب الموظفين على طرق العمل ومهارات التنمية.

كيفية تجديد طبيعة العمل

بدأ بوب تايلور وهو أحد الموظفين الذين عملوا في إحدى الشركات لمدة اثنتي عشر عامًا، يفقد الاهتمام بعمله ولكن قبل استقالته من الشركة، قرر مناقشة الأشياء التي تثير استيائه مع رئيسه في العمل. وعندما أعطاه المدير الضوء الأخضر، اقترح بوب إيجاد وظيفة تجمع بين التكنولوجيا والمهارات التي يتمتع بها - وهو الخلل الموجود في نظام العمل بالمؤسسة. وقال بوب، الذي أصبح نائب الرئيس في أحد المشروعات التي تُنفذ في الشركة التي يعمل لديها: «إن العامل الرئيسي لبقائه في العمل هو تجديد عمله على النحو الذي أراده». وينصح بوب قائلاً: «للعمل على تنشيط أي شخص، دعه يعمل فيما يحب».

لمساعدة المديرين على فهم العملية التي سينصحون بها الموظفين بشكل أفضل، تدعو الشركات المتقدمة أيضًا جميع المديرين لإجراء عملية التقييم الذاتي والإدارة الذاتية للعمل لأنفسهم. وعلى كلٍ، فالمديرون موظفون في المقام الأول أيضًا وسيشجعون موظفيهم على استكمال العملية إذا استفادوا هم أنفسهم منها.

طريقة التعيين الخامسة والعشرون:
توفير المعلومات الممكنة عن مسارات التطور الوظيفي ومتطلبات الكفاءة

تتفهم بعض الشركات أكثر من غيرها حاجة الموظفين إلى معرفة كيفية الاستعداد للوظائف المستقبلية. وبعد استخدام أدوات التقييم الذاتي التي تساعد الموظفين على البحث عن قدراتهم وإمكانياتهم والأولويات والقيم والدوافع، يحتاج الموظفون إلى النظر خارجيًا إلى خيارات التقدم الوظيفي داخل المؤسسة. وقد أصبح من السهل عمل هذا إذا اهتمت المؤسسة بتحديد مسارات التطور الوظيفي وصور الكفاءة المطلوبة لجميع الوظائف.

يحتاج الموظفون إلى الاطلاع على المهام الوظيفية وبيان مفصل بالكفاءات المطلوبة والمتطلبات التعليمية التي سيحتاجونها لتأهيلهم للعمل في المناصب الأخرى، سواء تم عرضها على الشبكة الداخلية الخاصة بالشركة من خلال «مركز التطور الوظيفي العملي» أو في شكل نسخة مطبوعة. وغالبًا ما تكون هذه المعلومات متاحة على الموقع الإليكتروني الخاص بالشركة ليطلع المتقدمين للعمل من خارج الشركة على هذه المعلومات أيضًا. وتُجري بعض الشركات مقابلات مع الموظفين الناجحين وتنشر «صور مسار التطور الوظيفي» التي يخبرون فيها عن قصص التقدم الذي أحرزه الموظفون والقرارات الرئيسية التي اتخذوها ونقاط التحول ويقدمون النصائح للموظفين الجدد عن كيفية إحراز التقدم في العمل داخل المؤسسة. وتوضح هذه القصص لأي شخص يقرؤها أن الموظفين الناجحين في أي شركة لا يتقدمون إلى الأعلى في طريق مباشر ومستقيم حيث يتركون المؤسسة ويعودون للالتحاق بوظائف ذات مستوى أعلى ويتقدمون في وظائفهم بسرعة من خلال الاشتراك مع فريق العمل والقيام بمهام العمل الدورية والمشروعات قصيرة المدى.



طريقة التعيين السادسة والعشرون:
إيجاد بدائل لنظام التدرج التقليدي في الوظائف

لو كنا نقدر حقًا جميع الموظفين الأكفاء من أجل القيمة التي يُضيفونها للمؤسسة التي يعملون فيها، فيجب ألا نعاقب كبار الموظفين الفنيين بإجبارهم على السعي وراء المناصب الإدارية باعتبارها الطريق الوحيد للحصول على راتب أعلى. وتستمر الكثير من الشركات في توفير طريق واحد فقط لحصول الموظفين على راتب أعلى ألا وهو سلم العمل في الإدارة التنفيذية.

نماذج التطور الوظيفي الأربعة المختلفة

أجرى ميشيل درايفر، وهو أستاذ في كلية التجارة في جامعة كاليفورنيا الجنوبية، بحثًا أظهر فيه أن الأفراد لديهم أربعة مفاهيم مختلفة عن النجاح في العمل ويتحدد كل مفهوم منهم حسب شخصية الفرد:

١- **النموذج الخطي**: وهم الأفراد الذين لديهم الدافع الداخلي للترقي في سلم العمل التقليدي في الشركة. فهم يُقدرون السلطة والإنجازات ولكنهم قد شعروا بخيبة أمل وإحباط في السنوات الأخيرة بسبب غياب التدرج في السلم الوظيفي في معظم المؤسسات.

٢- **النموذج الذي يقوم على الخبرة**: بدلاً من تسلق السلم الوظيفي، يريد الخبراء أن يتم معرفتهم كهيئة خبراء أو أنهم الأفضل في مجال أو مهنة مختارة. يميل الخبراء إلى السعي وراء الحصول على تدريب واكتساب خبرات في العمل تنمي مهاراتهم.

٣- **النموذج اللولبي**: وهم الأفراد الذين يهدفون إلى توسيع أعمالهم من خلال التنقل كل خمس أو عشر سنوات إلى وظيفة تستفيد من الخبرات المكتسبة من العمل في وظائف سابقة ولكن ربما تزيد المسئوليات التي تقع على عاتقهم. ويقدر النموذج الثالث من الأفراد التقدم والتطور في العمل والإبداع وربما يسعون وراء الحصول على مهام بخلاف الوظيفة.

٤- **نموذج الموظف المتجول:** وهم الأفراد الذين يعرفون النجاح عن طريق تغيير الوظائف غالبًا – ربما كل سنتين إلى ثلاث سنوات – وربما يتوجهون للعمل في بعض الوظائف التي لا ترتبط بخبراتهم السابقة. ويشعرون بالحماس والتشجيع عن طريق التنوع والاستقلالية في أداء العمل وليس عن طريق الأمن في العمل، ومن الممكن أن يلعبوا دورًا رئيسيًا في شغل الوظائف في الشركات التي تقوم بالتوسع.

ربما تعجز المؤسسات عن التكيف مع جميع نماذج العمل الأربعة هذه طوال الوقت. ولا يزال فهم نماذج العمل المختلفة الموجودة بين عامة الناس يسهل عملية التوفيق بين الفرد والعمل، كما يفيد المديرين في مساعدة الموظفين على معرفة فرص التقدم الأكثر ملاءمة. ويحتاج المديرون إلى فهم الدوافع المختلفة لدى الموظفين من خلال التدريب الفردي على العمل والعمل على إيجاد فرص عمل تُلبي احتياجات الموظف واحتياجات العمل بطرق جديدة.

أوجدت شركات أخرى، وبالأخص الشركات التي تعتمد على نتاج ابتكارات المهندسين أو المختصين الفنيين الآخرين، مناصب فنية على مستوى أعلى مع زيادة حجم المسئولية والرواتب. وبعمل هذا، توفر هذه المؤسسات للأفراد الذين يتطلعون إلى التقدم الفني فرصة تحقيق هذا التقدم دون مغادرة الشركة. كما يتلافون أيضًا إمكانية حدوث نتيجة وخيمة أخرى وهي انتقال المحترفين الفنيين الأكفاء إلى المناصب حيث يمكن أن يتسبب عجزهم عن إدارة الأفراد في حدوث نتيجة سيئة ألا وهي دفع الموظفين الأكفاء لترك العمل.



ترك التدرج الوظيفي وتشكيل فريق خاص بالتكتيك

عندما اكتشف أحد المديرين أن الموظفين الأكفاء في قسم الدعاية والإعلان يتركون العمل لأنهم قد سئموا من محاولة التكيف مع الوظائف التي تسير على نمط واحد ولا يوجد بها أي نوع من التدرج، توصلت الشركة إلى حلول مبتكرة؛ حيث اقترح العديد من المديرين وضع هؤلاء الأفراد المحبطين في مناصب غير محددة حيث يُطلب منهم ملء الفجوات التي غالبا ما تحدث في أقسام الشركة التسعة المختلفة.

يُسمى هؤلاء الأفراد «بالفريق الخاص بالتكتيك». ووجدوا في تلك المناصب ما يبحثون عنه – تنوع في المسئوليات وعلاقات جديدة وفرص جديدة للتقدم والتعلم وتحكم أكبر في مواعيدهم.

في العام الأول، زاد الفريق المسئول عن التكتيك من تسعة عشر عضوًا إلى أربعة وثلاثين عضوًا. وقد شغل العديد من أعضاء الفريق الخاص بالتكتيك مناصب عليا بسبب المخاطر المتزايدة التي يواجهونها من جانب الشركة. وبعدم التمسك ببعض الأفكار المتعصبة عن مسارات العمل التقليدية، توصل هذا المدير إلى بدائل مشجعة وجيدة ومرنة سمحت للشركة بالاحتفاظ بالموظفين الأكفاء التي كانت ستفقدهم.

طريقة التعيين السابعة والعشرون:
إعلام الموظفين باستراتيجية الشركة واتجاه العمل والكفاءات المطلوبة

يسعى أفضل الموظفين إلى التأكد من أنه قد ارتبط بالشركة التي ستواصل النجاح ولن تنقطع حاجاتها إلى قدراته وإمكانياته. ويعني هذا أنهم يحتاجون إلى الاطلاع بشكل دائم على استراتيجيات التقدم والتسويق في الشركة وفرص العمل التي من المحتمل ملاءمتها لهم.

واصلت بعض الشركات مثل شركة «أي بي أم» و«إن تل» و«مايكروسوفت» تطبيق الطريقة التي تتضمن عقد اجتماعات عمل مفتوحة حيث يُطلع المديرون التنفيذيون الموظفين بشكل منتظم على القرارات والخطط التي يمكن أن تؤثر في الوظائف والمهارات المطلوبة في المستقبل.

طريقة التعيين الثامنة والعشرون:
البناء والاستمرار في عملية الترشيح للوظائف الداخلية المنصفة والفعالة

كما استمعنا إلى التعليقات الواردة في بداية هذا الفصل، يشك الموظفون كثيرًا في كيفية شغل الوظائف بالموظفين من داخل المؤسسة، وبالأخص، عندما يتم شغل هذه الوظائف دون إجراء ترشيح سابق لها، وعندما لا تُجرى المقابلات مع المتقدمين المؤهلين للعمل أو عندما لا يحصلون حتى على أي إقرار من الموظفين في قسم الموارد البشرية أنهم قد استلموا طلبات العمل أو عندما لا يتم إبلاغهم بأنه قد تم تصفيتهم. وبسبب اعتماد المديرين المسئولين في تعيين الموظفين على بعض العوامل مثل التشابه في الخلفية الثقافية والقدرة على الحصول على حب الآخرين والسعة والثقة المتبادلة، سيكون هناك دائمًا متقدمون للعمل من داخل الشركة يشتكون أنهم أفضل من غيرهم. وما لا يمكن غفرانه هو عدم إجراء المديرين المسئولين عن التعيين ومديري قسم الموارد البشرية ترشيحًا لجميع الوظائف الخالية وعدم إعطاء الاهتمام الصادق والموضوعي لجميع المرشحين المؤهلين من داخل الشركة.

ينشأ كثير من إحباط الموظفين إزاء نظم الترشيح للوظائف من حقيقة ظهور تلك النظم في كثير من المؤسسات على إنها الطريقة الصحيحة الوحيدة لإيجاد الوظائف وتطويرها. وكما نعرف، الحقيقة هي أنه في الوقت الذي يتم فيه الإعلان عن بعض الوظائف بشكل رسمي، يكتشف الموظفون الذين يعملون داخل الشركة بالفعل هذه الوظائف من خلال الطرق غير الرسمية ويطلعون المديرين على إمكانياتهم.

يتصف كثير من الموظفين بالسلبية أو السذاجة أو الثقة الزائدة في العدل والنزاهة المفترض توفرهما في النظم الداخلية لدرجة أنهم لا يستطيعون فهم أن استخدام نظام الترشيح للعمل غالبًا ما يكون الخطوة الأخيرة في البحث عن فرص العمل وليس أول خطوة. وتشتمل الشركات التي توفر ورش عمل رسمية للإدارة الذاتية ووحدات تعليم الكمبيوتر



على قسم لتعليم الموظفين كيفية إيجاد وظائف داخل الشركة. وفي هذه الـدورات، يمكـن أن تُناقش بصراحة أهمية وجود شبكة عمل غير رسمية وإجراء مقابلات إعلامية عن متطلبـات العمل والمهارات وبناء العلاقات مع المديرين المسئولين عن التعيين كأنشطة حقيقيـة في إدارة العمل. ويمكن أن تفتح هذه المناقشة الصريحة أعين الموظفين على حاجاتهم في أن يكونوا أكثر ترقبًا وأقل استخفافًا بنظام المحسوبية وسياسات العمل في المكاتب.

طريقة التعيين التاسعة والعشرون:
تفضيل تعيين الموظفين من داخل الشركة

هناك عدد قليل من الأشياء التي يمكن أن تسبب إحباطًا للمـوظفين الأكفـاء أكثـر مـن اتخاذ قرار بتعيين مرشحين من خارج الشركة أو إحضار استشاريين دون إجراء مقابلة معهم. في الحقيقة، تُعد مثل هذه التجربة نقطة تحول متوقعة في فقـد المـوظفين الأكفـاء، الـذين ربـما يشعرون أن هذا أمر مسلم به، الارتباط بالعمل وتركه في آخر الأمر.

تميل الشركات المتميزة إلى تعيـين المرشـحين مـن خـارج الـشركة فقـط عنـدما لا يوجـد مرشحون من داخل الشركة. ودائمًا ما يكون إجراء البحث عن المرشحين للعمل في مثل هذه الشركات من داخل الشركة هو خيارهم الأول. تحتفظ بعض الشركات ببيانات الكفاءة التي تشتمل على سير ذاتية ومواصفات الكفاءة التي يختار المديرون من خلالهـا المـوظفين حـسب متطلبات العمل.

تعرف معظم الشركات أن توظيف المرشحين مـن داخـل الـشركة أقـل تكلفَـة مـن دفـع الأجور للمستقطبين ونقل الموظف إلى مكان جديد وجميع التكـاليف الأخـرى التـي يُمكـن تجنبها والمتعلقة بتوجهات الموظفين الجدد وتدريبهم. كما أن الموظفين داخل الـشركة يعرفـون ثقافة العمل في الشركة وبنوا العلاقات وفهموا طرق القيام بالأشـياء المختلفـة. ولكـن أكـبر ميزة في تعيين موظفين من داخل الشركة بدلاً من الاستعانة بموظفين جدد من خارجها هـي

الرسالة المعنوية التي يُرسلها الموظف الذي يعمل داخل الشركة إلى جميع الموظفين وهي: «أن ما تحققه من إنجازات وما تمتلكه من قدرات وإمكانيات لن يذهب هباءً ولن يتم تجاهله».

طريقة التعيين الثلاثون:

إلغاء السياسات المُتبعة في قسم الموارد البشرية وطرق الإدارة التي تعوق تقدم الموظفين

من أهم العقبات التي تحول دون تطور وترقي الموظفين الأكفاء هي عدم استعداد مديريهم لتشجيعهم أو الموافقة على انتقالهم إلى مناصب داخل أقسام أخرى في الشركة. ويؤدي هذا الاتجاه المعرقل إلى ترك الموظفين الأكفاء العمل وإصدار المديرين التنفيذيين التعليمات والتوجيهات الرسمية لجميع المديرين والتي تتضمن عدم تحكمهم في الكفاءات. ومن الطرق الأخرى للتعبير عن ذلك «المدير لا يمتلك الكفاءات بل المؤسسة هي التي تمتلكها».

إزالة العقبات التي تعوق تقدم الموظفين

أنشأت إحدى الشركات في ولاية كانسس الأمريكية «مركزًا لاستكشاف عملية التطور الوظيفي» حيث يستطيع الموظف وحده السعي للحصول على منصب أفضل إذا شعر أن المدير الحالي يحول دون حصوله على هذا المنصب في سرية تامة. كما تعقد الشركة حلقات نقاش للمديرين تهدف إلى تعليمهم مسئوليات الحفاظ على الموظفين التي تقع على عاتقهم وتراقب معدلات تغيير الموظفين في وحدات المؤسسات. وعندما ترتفع تغيير دوران المؤظفين، يُطلب من المديرين حضور الاجتماعات التي تنعقد لمناقشة سبب ترك الموظفين للعمل.

مع ذلك، سيتسمر وجود هذه المشكلة لأن بعض المديرين يقدمون مصالحهم الخاصة على مصالح المؤسسة. وهناك طريقة واحدة لحل تلك المشكلة وهي أن تشتمل المؤسسة على وجه التحديد على صيغة محددة لمواصفات الكفاءة المطلوبة وتقييم الأداء ومعدلات التقييم الذي

يُجريه عدد من الأشخاص، مثل «التشجيع والموافقة على تدرج الموظفين في مناصب أخرى عند سعيهم وراء الحصول على فرص الترقي الوظيفي والتي تخدم أيضًا احتياجات المؤسسة». كما أن هناك طريقة أخرى لإحباط السلوك الذي يمنع الموظف من التقدم وهو مواجهة هؤلاء المديرين بالتدريب على الأداء والتقييم. وإذا لم يُجد هذا، فلا بد من استبعاد هؤلاء من المناصب المسئولة عن إدارة الأفراد.

أما النوع الآخر من العوائق التي تؤدي إلى ترك الموظفين الأكفاء العمل يتعلق بسياسات ترقية الموظف القديمة والمتعسفة والتي تتطلب من الموظف الاستمرار في العمل لفترة من الوقت قبل السماح له بطلب الحصول على ترقية. وتهدف مثل هذه السياسات في الغالب إلى إحباط جميع طموحات الموظف الداخلية الخاصة بالعمل، كما لا تأخذ بعين الاعتبار أن الموظفين الأكفاء يسعون إلى تحسين المكانة الوظيفية أكثر من الموظفين متوسطي المستوى.

طريقة جديدة لإعادة ارتباط الموظف بالعمل والحفاظ على استقراره فيه

سيكون هناك دائمًا موظفون بلغوا القمة في العمل وبدءوا يبحثون عن تحديات جديدة. وتعمل إحدى الشركات على إعادة ارتباط الموظفين بالعمل والحفاظ على استقرارهم فيه من خلال برنامج يسمى "حلقة الوصل بالموارد" والذي يقدم الخدمة الداخلية المؤقتة. ومن خلال هذا البرنامج يعرض الموظفون ذوو المهارات الإدارية والفنية والمهنية المتعددة مهاراتهم للأقسام المختلفة من أجل أداء بعض مهام العمل قصيرة المدى.

طريقة التعيين الواحدة والثلاثون:
إيجاد برامج دعم النواحي الاستشارية في الشركات

أصبحت برامج دعم النواحي الاستشارية الرسمية طريقة معروفة تُستخدم في جميع الشركات لتحقيق ثلاثة أهداف في وقت واحد: زيادة فرص المرأة والأقليّات في العمل

وتطوير قادة المستقبل وتشجيع الإبقاء على الموظفين على جميع المستويات. وقد تم وضع برامج دعم النواحي الاستشارية لكي تعمل على زيادة نسبة بقاء الموظفين في٧٧٪ من الشركات التي تُطبق هذه البرامج.

يتم البدء في برامج دعم النواحي الاستشارية الناجحة عمومًا من الأعلى إلى الأسفل مع تصديق المديرين التنفيذيين عليها واشتراكهم فيها لتشجيع المديرين على جميع المستويات على الاشتراك في تنفيذ تلك البرامج. وقد اتبعت بعض الشركات البرامج الرسمية التي تدعو إلى عقد الاجتماعات بصفة منتظمة والمراقبة الدائمة. بينما تفضل بعض الشركات الأخرى تطبيق الطرق التي تترك قرار عقد الاجتماعات لكل من الموظف والمدير.

يتحمل المديرون الاستشاريون المسئوليات المسندة إليهم كمستشارين بجدية أكثر عندما يكون الجانب الاستشاري أحد الكفاءات التي يُقيم المديرون على أساسها عند تقييم الأداء. ويتم إجراء دورات تدريبية للمديرين الاستشاريين لإعدادهم ولتوضيح القواعد الرئيسية التي يمكن تطبيقها لدعم العملية. وتُقدم الاستشارة والتدريب عندما يمر الموظف بتجربة أو يكون لديه معرفة تستحق المشاركة.

أنشأت بعض الشركات الكبرى قاعدة بيانات للمديرين الذين تطوعوا للعمل كمستشارين. ويمكن للموظفين مراجعة تلك البيانات الموجودة على ملف واختيار الأصلح لذلك المنصب. كما خصصت بعض الشركات مجموعات صغيرة مسئولة عن الأمور الاستشارية في الشركة. وتتألف كل مجموعة من هذه المجموعات من مدير استشاري واحد مسئول عن الاجتماع مع أربعة إلى ثمانية موظفين توفيرًا للوقت الذي تحتاجه الأعداد الكبيرة من الموظفين الذين يتلقون الاستشارة. وتجتمع تلك المجموعات بصفة دورية مع المديرين الاستشاريين. ويُعد كل واحد من هؤلاء الاستشاريين خبيرًا في مجال واحد، مثل التجارة الإليكترونية أو المحاسبة ولديه معرفة في مختلف المجالات.



نحن نعرف أن الكثير من المديرين الجدد لا يمكنهم البقاء في وظائفهم لمدة عامين، وقد أنشأت الكثير من الشركات برامج ربط للمديرين التنفيذيين الذين قد تم تعيينهم مؤخرًا لتساعدهم على الاندماج مع ثقافة المؤسسة.

طريقة التعيين الثانية والثلاثون:

الفصل بين عملية التقدم في العمل وعملية تقييم الأداء

كالمعتاد، تشتمل نماذج تقييم الأداء على قسم لتلخيص أهداف التطور الوظيفي المناسبة للموظفين ولكتابة أهداف التطوير التي قد تم وضعها من أجل سد الفجوات في الكفاءات الحالية والمطلوبة. ويهدف هذا القسم إلى مناقشة إمكانيات التقدم في العمل وقت تقييم الأداء وغالبًا ما تكون نتيجة مثل هذه المناقشات غير مجدية وذلك في سياق المناقشات التي تتضمن الراتب ويمكن أن ينشأ عنها بعض المواقف الدفاعية ضد نقد المدير للموظف.

بالاعتراف بأوجه القصور الممكنة، وجهت الكثير من الشركات مديريها إلى ضرورة إجراء مناقشات مع الموظفين تتعلق بفرص العمل في الستة أشهر الفاصلة بين مراجعات الأداء السنوية أو إجراء تلك المناقشات مرة في السنة على الأقل بعيدًا عن المناقشة الخاصة بالأداء. ويبدي المديرون والموظفون – على حدٍ سواء – نتائج أكثر إيجابية عندما يوجد تركيز مكثف على تقدم الموظفين في العمل.

طريقة التعيين الثالثة والثلاثون:

فعالية عمليات مراجعة مستوى الكفاءات وإحلال الإدارة

من المتوقع أن يُصبح ما يقرب من خمس المناصب الإدارية في جميع الوظائف والمناطق والصناعات خالية من الآن وحتى ٢٠١٠. ونتيجةً لذلك، حظيت الحاجة إلى التخطيط لعملية الإحلال على انتباه الكثير من الشركات في السنوات الأخيرة. وذكرت ٣٤٪ فقط من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية أنهم يقومون بدور فعّال في تحديد رؤساء المستقبل، ويخفق أربعة من كل عشرة من الرؤساء في الشركات في وظائفهم الجديدة في أول سنة ونصف لهم في العمل.

تستخدم الكثير من الشركات الآن مصطلحات فنية مثل «عملية مراجعة مستوى الكفاءة» لوصف ما يُسمى عادةً بخطة إحلال المديرين. وتعكس هذه المصطلحات الجديدة الصعوبة المتزايدة في عملية تحضير الرؤساء والموظفين الأكفاء من أجل فرص العمل في المؤسسات التي لا يمكن أن توجد في محيط سوق العمل سريع التغير. ومن المعروف أيضًا، أن الكثير من المرشحين لم يحصلوا أبدًا على المناصب التي تم إحلالهم من مناصبهم من أجلها.

فيما يلي بعض استراتيجيات إحلال الإدارة التي ثبُتت فاعليتها:

- محاولة التنسيق بين احتياجات الشركة الحالية وطموحات الأفراد وقدراتهم وذلك عن طريق إجراء تقييم مفصل للموظفين المستهدفين في مقابل الكفاءات والمؤهلات المطلوبة لتحديد متطلبات التقدم في العمل والتدرج في المناصب
- اشتراك كل من قسم الموارد البشرية و الإدارة الرئيسية في وضع العملية
- الحصول على مستوى أعلى من مراجعات المسئولين عن الإدارة في الشركة للتقييم الذي يتم إجراؤه لتصل إلى مراجعة مجموعة من كبار الموظفين برئاسة المدير التنفيذي لمستوى الكفاءة في الشركة. ولا يقوم المديرون التنفيذيون التابعون لقسم الموارد البشرية عادةً بمعظم المبادرات الناجحة لإحلال الإدارة، بل يقوم بها المدير التنفيذي ويحصل عليها كبار الموظفين أو لجنة تشتمل على المديرين التنفيذيين الأكفاء التابعين لقسم الموارد البشرية
- تكليف مديري الموظفين المستهدفين بإبلاغ المرشحين أنه قد تم تحديد اشتراكهم في مجموعة الموظفين الأكفاء، كما ينبغي تأكد هؤلاء الموظفين من أن المرشحين قد فهموا أنه لا يوجد أي وعود بترقيات وأن أي تغيير في المؤسسة ربما ينتج عنه إقصائهم من المجموعة

- لا بد من عمل المديرين مع المرشحين التابعين الأكفاء لمواصلة خطط التطور المُعدة والتي تشتمل غالبًا على التدريب والنواحي الاستشارية داخل الشركة والتقييم الذي يُجريه عدة أشخاص والتدريب الخارجي والتقييم الدوري وفرص التعرض للخسارة العامة والخاصة
- التأكد من أن مراجعات تقدم المرشحين في تنفيذ خطط التطوير يتم إجراؤها سنويًا، وأنه يتم إعادة تقييم مستوى الإمكانيات والكفاءات في مختلف وظائف ومناصب المستقبل. ومن المهم إجراء تقييم صادق وبنّاء للمرشحين الذين لم يتم قبول ترشيحهم إلى مناصب أعلى، لذلك ربما يستفيد هؤلاء من هذا التقييم في وضع خطط عمل بديلة وأكثر واقعية

وهنا يطرح سؤالاً نفسه: هل تُجدي هذه الطرق نفعًا؟ يُذكر أن أفضل الشركات قياسًا بالعائد الكلي للمساهمين تُرجح استخدام الطريقة الرسمية باستمرار في تحديد وتطوير وتتبع أداء الرؤساء المرتقبين. ولكن ٦٤٪ فقط من الشركات لديهم لجنة أو عملية لإحلال الإدارة.

الموظفون متوسطو المستوى

في إطار الجهود التي تبذلها الشركات لتوفير مسار التطور السريع للموظفين المتميزين، تغفل غالبًا الشركات عن تطوير الموظفين متوسطي المستوى – وهؤلاء الموظفون هم المساهمون الأكفاء والمستقرون الذين يمثلون أساس المؤسسة، وهم الذين يسمحون أن تكون مناصبهم في المستوى الثاني في الشركة.

أما الشركة التي تبذل جهودًا منسقة لتطوير الموظفين متوسطي المستوى، فتقوم بتشكيل لجنة لتطوير العمل لإعطاء الفرص لجميع المديرين وليس فقط رؤساء الشركة. وقد طورت اللجنة مسار العمل الذي يقدم «الترقيات الجانبية» للمديرين وهي إحدى سمات هذا التطوير وتأكدت من حصولهم على ما يحتاجون إليه من تدريب.

طريقة التعيين الرابعة والثلاثون:
التأكيد على الالتزام بتدريب الموظفين

يتساءل كثير من المديرين عن الحكمة من إنفاق المال على التدريب، وبالأخص في أوقات الأزمات مثل الركود التجاري. فهم يخافون من ضياع المال الذي ينفقونه على التدريب عندما يترك الموظفون الذين يُدربونهم العمل ويذهبون للعمل في شركة أخرى. وخوفهم الأكبر هو أنهم سيصبحون أساس التدريب للشركات المنافسة.

فيما يلي بعض النتائج التي يمكن أن تساعد في تهدئة مثل هذه المخاوف:

- يبلغ معدل ترك الموظفين العمل من تلقاء أنفسهم في الشركات التي تنفق ٢١٨دولارًا على تدريب وتطوير كل موظف ١٦٪ سنويًا... بينما يبلغ في الشركات التي تنفق ٢٧٣دولارًا على تدريب كل موظف أقل من ٧٪ سنويًا.
- يذكر أحد الاستقصاءات الذي أجرته إحدى الصحف مع الموظفين أن ٤١٪ من الموظفين الذين قالوا إن الشركات التي يعملون فيها لا توفر لهم التدريب الكافي يخططون لترك العمل خلال عام مقابل ١٢٪ فقط من الموظفين الذين يحصلون على خيارات التدريب الممتازة.
- قال ثمانية من كل عشرة من الموظفين في الاستقصاء الذي أجرته إحدى المؤسسات إن إتاحة فرص التدريب التي يقدمها صاحب العمل تشكل معيارًا مهمًا في اعتبار العمل الجديد فرصة حقيقية لا يمكن تركها.

من خلال هذه البيانات، نصل إلى الحقيقة التالية: يجب على صاحب العمل تدريب الموظفين حتى لا يتركوا العمل. فكر في هذه الحقيقة بطريقة أخرى: ما الحال إذا لم توفر لهم التدريب واستمروا في العمل؟

يخصص أصحاب الأعمال الذين يدخلون ضمن قائمة «أفضل مائة مكان للعمل» التي تقدمها مجلة فورتشن كل عام حوالي أربعين يومًا لتدريب كل موظف كل عام. وفيما يتعلق بالنتائج، فإن الشركات التي تنفق مبالغ كبيرة على تدريب الموظفين، حيث تبلغ تكلفة تدريب كل موظف ١,٥٩٥ دولارًا في السنة، لديها هامش ربح أعلى من الشركات التي لا تنفق بشكل كبير على تدريب الموظفين حيث تبلغ تكلفة تدريب الموظف فيها ١٢٨ دولارًا كل سنة بنسبة ٢٤٪. وقد توصل كثير من أصحاب الأعمال إلى أن التدريب هو استثمار في إنتاجية وبقاء الموظف وأن من الممكن توفيرهم لهذا التدريب من خلال طرق مختلفة.

انتشر استخدام برامج التدريب الشخصية الموجودة على شبكة الإنترنت الآن. ويستخدم الموظفون أحد منافذ شبكة الإنترنت للدخول على المواقع لمعرفة المعلومات الخاصة بالدورات ومحتواها، بالإضافة إلى دورات الكليات التي تُعرض مباشرةً على شبكة الإنترنت. ويمكن ترتيب موارد التعلم طبقًا للكفاءات والمؤهلات التي يحتاجها الموظف. ويدل الاستقصاء أن ثلثي الشركات خططوا لزيادة استثماراتهم في خدمات المواقع الشخصية بين عام ٢٠٠٢ وعام ٢٠٠٥.

توفير المبالغ النقدية لتدريب الموظفين

إن أفضل طريقة لمنح الموظفين قدرًا أكبر من الاستقلالية وحرية الاختيار في تطويرهم هي إعطاء الموظف مبلغًا من المال التي يمكن له أن ينفقها كل عام من بين قائمة تدريب تدعمها الشركة ماليًا بما في ذلك دورة أو دورتين للإثراء الذاتي فقط.

تعطي إحدى شركات العلاقات العامة في مدينة سان فرانسيسكو الأمريكية مبالغ نقدية للموظفين ويكون لهم الحرية الكاملة في إنفاقها على أي نوع من التدريب يشعرون أنه سيساعدهم على تحسين مستوى أدائهم في العمل. ويستفيد الموظفون من المبالغ المخصصة للتدريب - والتي تُسمى «مبالغ التطوير الشخصية» - في أخذ دورات تدريبية في إدارة الوقت والكتابة وكثير من الموضوعات الأخرى.

أصبحت وسائل الإعلام مثل الأقراص المضغوطة CD أو أقراص الكمبيوتر أو شرائط الفيديو أو شرائط الكاسيت أو الكتب وسائل مشهورة لتوصيل محتوى الدورات. ومن بين الطرق الأخرى الفعالة تصميم شبكة داخلية وشبكات المشاركة في المعرفة حيث يمكن أن يسأل الموظف ويجيب عن جميع الأسئلة الأخرى من خلال البريد الإليكتروني أو لوحات الإعلانات أو بشكل فوري.

تقدم كثير من الشركات تدريبًا يشتمل على «مهارات بسيطة» – مثل التدريب على نظام الاتصالات وإجراء التقييم والمفاوضات – لفريق العمل الفني. ويُوفر هذا التدريب على نحو نموذجي في فصول حيث يمكن اختبار المهارات الجديدة في المواقف وجهًا لوجه.

توفر معظم الشركات رسوم التعليم لدورات الكليات التي تُعرض على الموقع الخاص بالكلية أو من خلال التعليم الإليكتروني. وتتطلب عادةً سياسات إعادة دفع رسوم التعليم أن تكون دورة العمل مرتبطة نوعًا ما بوظيفة الموظف الحالية أو المستقبلية.

تمتلك المؤسسات الكبيرة معاهد مشتركة داخلية أو جامعات مثل الجامعة الموجودة في إحدى شركات التكنولوجيا التي، بالإضافة إلى دورات التدريب الرسمية التي تعقدها، تقدم الجولات على المواقع وصورة الوظيفة والدورات التي يُجريها فريق العمل في مواقع مختلفة. وقد صمم أحد المراكز في مدينة كانسس كافيتريا تسمح للموظفين بالدخول على الكمبيوتر والتدريب. ومن أجل تحفيز الموظف في كل دورة ينتهي منها يعطي المركز «نقاط التعلم» التي يمكن إضافتها إلى ساعات العمل مدفوعة الأجر.

تشكل الشركات الصغيرة معظم الموارد عن طريق تكليف جميع الموظفين الذين حضروا مؤتمرات الصناعة بتدوين الملاحظات التفصيلية وطرحها أمام الموظفين الذين لم يستطيعوا الحضور. وربما يبدأ آخرون برامج الغداء غير الرسمية حيث يلخص فيها الموظفون لبعضهم البعض الكتب التي اطلعوا عليها أو يتبادلون المعلومات الخاصة بالاتجاهات أو المنتجات أو العمليات أو بالزبائن.

تشتمل اتجاهات التدريب الأخرى على: تقديم التدريب العاجل من أجل الموظفين الجدد وعمليات إعادة التعيين السريعة؛ إجراء تحليل متطلبات التدريب للتأكد من ارتباطها بحاجة العمل الحقيقية وقدرتها على سد الفجوة الموجودة في الأداء قبل تقديم التدريب وزيادة التدريب على كيفية تقديم الخدمات للبائعين الخارجيين والشركات العالمية وإتاحة التدريب على مدار أربع وعشرين ساعة طوال الأسبوع.

الوقت الملائم لتدريب الموظفين

لاحظت إحدى الشركات أن العديد من موظفيها الذين يعملون بنظام الدوام غير الكامل لا يعملون بالعمل طوال حياتهم في تحميل وتفريغ البضائع. وعلى الرغم من ذلك، تسدد الشركة لهم رسوم دراستهم، كما توفر لهم دورات تدريبية في أيام عطلتهم لتنمية مهاراتهم في استخدام الكمبيوتر. هذا عوضًا عن جلسات التخطيط لحياتهم المهنية. وقد لاحظت الشركة أن موظفيها الذين لا يزالون في مرحلة الدراسة يدينون بولاء شديد إلى الدورات التدريبية أكثر من ولائهم إلى وظائفهم أو مشرفيهم. ويضمن ذلك للشركة استمرار المتقدمين للعمل بها. أما عن العائد الذي سيعود للشركة على المدى الطويل فهو أن الشركة ستضمن أن هؤلاء الموظفين سوف يصبحون من عملائها عند بدئهم حياتهم العملية (بعد التخرج) كما جاء على لسان أحد مديري الشركة.

دور الموظف في إيجاد فرص التطور والترقي الوظيفي

لقد راجعنا الكثير من الجوانب التي يمكن من خلالها إيجاد فرص التطور والتقدم الوظيفي لجميع الموظفين. ولكن في النهاية، يرجع كل هذا إلى تحمل الموظفين مسئولية عملية الترقي في العمل بأنفسهم. ويمكن أن يلزم المديرون الموظف بأن يشترك في هذه العملية وذلك بتشجيعه للقيام بالتالي:

- إتقان العمل الذي يقوم به. وتذكر أن الحظ يميل إلى المتفوقين في عملهم اليوم
- تغيير الوظيفة إذا كان الموظف في وظيفة لا تتلاءم مع قدراته والحصول على وظيفة أخرى تناسبه. وأيضًا العمل على أن حب العمل بمعنى استنتاج الموظف هويته من حيث قدراته وإمكانياته واهتماماته وقيمته ودوافعه
- معرفة حجم تدفقات الأموال في الشركة وعوامل الخسارة والنجاح وأي قسم يستطيع الموظف التحكم فيه
- البحث عن أي مهام بجانب الوظيفة وذلك عندما تكون خيارات الحصول على الترقيات غير متاحة، أو إيجاد عمل يلبي احتياجات الشركة غير المحققة والانتفاع من كامل قدراته وإمكانياته
- البحث عن التعليم المستمر من خلال الطرق الرسمية وغير الرسمية
- التعود على مسارات العمل الخاصة بهؤلاء الحاصلين على المناصب التي يطمح الموظف في شغلها والحصول على نصائحهم والإطلاع على العرض الواقعي لعملهم
- إذا كان المنصب الذي يطمح الموظف في الحصول عليه غير متاح، فعليه بالبحث عن بعض مهام العمل الصغيرة التي يمكن أن تساعده في القيام بتجربة بعض هذه الوظائف المنشودة
- استنفاد جميع الخيارات لإثراء وظيفتِهِ الحالية وذلك بالبحث عن تحديات جديدة وأنشطة مرضية في وظيفته الحالية قبل المتابعة في التقدم للعمل في وظيفة أخرى
- الإفصاح عن جميع طموحاته وقدراته وأفكاره وخططه لمديره حتى يمكنه توفير التقييم المناسب أو التدريب أو الرعاية
- استعادة النشاط إلى عمله وذلك عن طريق العمل مثل رجال الأعمال وبدء العمل في

- استعادة النشاط إلى عمله وذلك عن طريق العمل مثل رجال الأعمال وبدء العمل في خدمة جديدة أو مسار عمل جديد لصالح الشركة
- قبل اتخاذ القرار بترك العمل في الشركة، على الموظف إبلاغ مديره أو أي استشاري في الشركة يمكن الوثوق فيه عن مصدر شعوره بالإحباط تجاه العمل وطلب مساعدتهم والتفكير في أية فكرة يمكن أن تحفزه على الاستمرار في العمل

قائمة خاصة بطرق التعيين المطبقة في الشركات المتميزة

راجع طرق التعيين الموضحة في هذا الفصل وتأكد من صحة الطرق التي تعتقد أن مؤسستك في حاجة إلى تطبيقها أو تطويرها.

لتوفير فرص التقدم والتطور في العمل، اتبع الخطوات التالية:

٢٣- توفير أدوات التقييم الذاتي لمستوى الأداء في العمل والتدريب على كيفية إدارة الفرد لتطوره الوظيفي لجميع الموظفين

٢٤- توفير أدوات التدريب والتعلم لجميع المديرين

٢٥- توفير المعلومات الممكنة عن مسار العمل ومتطلبات الكفاءة

٢٦- إيجاد بدائل لنظام التدرج التقليدي في العمل

٢٧- إعلام الموظفين باستراتيجية العمل في الشركة واتجاه العمل والكفاءات المطلوبة

٢٨- إجراء عملية الترشيح للوظائف داخل الشركة بشكل منصف وفعال

٢٩- تفضيل ترشيح موظفين من داخل الشركة

٣٠- إيجاد برامج دعم النواحي الاستشارية في الشركة

٣١- إلغاء سياسات العمل في قسم الموارد البشرية وطرق الإدارة التي تعوق التقدم داخل الشركة

٣٢- الفصل بين عملية تطوير العمل وعملية تقييم مستوى أداء الموظف في العمل

٣٣- تصميم العمليات الفعّالة لمراجعة مستوى الكفاءة في الشركة وإحلال الإدارة

٣٤- الحرص على تدريب الموظفين



الفصل الثامن
السبب الخامس - الانتقاص من قدر الموظفين وعدم تقدير مجهوداتهم

اجعل الموظفين الذين يعملون لديك يشعرون بأهميتهم. فإذا قدرت موظفيك وخدمتهم، سيقدرونك وسيخدمونك.

ببساطة، يرغب كل فرد في الشعور بأهميته. وعليه، فكيف تستطيع كثير من المؤسسات التأثير على الموظف حتى يشعر أنه غير مهم؟ وتُظهر بعض التعليقات المختارة الواردة في الاستقصاء الذي أجرته مؤسسة ساراتوجا أن هناك العديد من الطرق التي يمكن أن تؤثر على شعور الأفراد العاملين بأهميتهم. وفيما يلي بعض هذه الطرق التي ذُكرت على لسان العاملين:

الحاجة إلى القليل من التقدير

- لا تهتم المؤسسات بالموظفين ولا تقيم لهم وزنًا. ففي أول يوم لي في العمل، لم أستطع تناول وجبة الغداء. كما يقول بعض المديرون إنهم لا يستطيعون إنفاق المال على الموظفين الذين يعملون لديهم لإظهار التقدير لأدائهم الجيد في العمل.
- إنه شيء مريع أن تسمع عن موظف كان يعمل في الشركة لمدة عشرين عامًا أو أكثر ولم يتلق بعد حتى ولو كارت تقدير من الشركة لمجهوداته.
- أنا أعتقد أن الشركة تستطيع إظهار مزيد من التقدير للموظف. حيث يحرص الفرد على أداء العمل بشكل أفضل إذا كان هناك تقدير لما يبذله من مجهودات.

التركيز على أعداد الموظفين أكثر من التركيز عليهم كأفراد

- يُعامل كل فرد على أنه عدد مدرج في قوائم الشركة وليس كشخص، حيث يُعامل الموظف على أنه آلة وليس فردًا.
- يجب على رؤساء المؤسسات تقدير الموظفين أو فهم أنه على الرغم من كل هذا التركيز والاهتمام بالإنتاج والأرباح والعملاء، يجب أن يكون لديهم مرونة في التعامل مع الموظفين كما يجب عليهم تقدير مجهوداتهم. ولم أشعر بالاندهاش عندما علمت أن نسبة ترك الموظفين للعمل في الشركة مرتفعة.

شعور الموظف أنه يستحق التقدير ولا يحصل عليه بينما يحصل عليه آخرون

- يجب زيادة الراتب مقابل نوبات العمل أثناء ساعات الليل.
- يتم تجاهل الموظف عندما يعمل في مكتب بعيد.
- لا تظهر المؤسسات التقدير للموظفين الذين يؤدون العمل، بل يظهرون هذا التقدير لمديري الموظفين الذين يؤدون العمل. كلمات الشكر لا تكلف المدير أية نقود.
- تُعيّن الشركة موظفين جدد مقابل أجور أعلى من الأجور التي يتلقاها الموظفون القدامى. ثم يريدون منك تدريب هؤلاء الموظفين الجدد.

الشعور بالتجاهل وعدم الاهتمام من الآخرين

- لم يتلق هؤلاء العاملين في هذا المكتب أي تقدير في أي نوع من نشرات الأخبار في الشركة أو لوحات الإعلانات. ويشعر الكثير منا بالعزلة وبعدم الاهتمام.
- عندما أتيت للعمل في الشركة لم تهتم مديرتي أبدًا بالأوقات التي أكون فيها مستعدًا للعمل. وأذكرها كل أسبوع مرة على الأقل بهذه الأوقات. وقد أخطأت في إدراجي في

أحد صفوف العمل الذي انضممت إليه لمدة شهرين وقامت بعمل تغييرات دون حتى أن تسألني. لن أعمل في هذه الشركة مرة أخرى.

- إن العمل في هذه الشركة هو أكبر خطأ ارتكبته. عندما تعينت في الشركة لم يعرف أحد حتى أنني قد بدأت العمل.

تلقي الموظف التقدير بعد فوات الأوان

- كافأتك الشركة على تفوقك في العمل، ولكن جاءت هذه المكافأة متأخرة جدًا.

شعور الموظفين بعدم استماع أي شخص لآرائهم

- لا بد أن نكون قادرين على المشاركة بالرأي في المبنى الجديد. فأنا أعتقد أن الموظف يعرف جيدًا المكان والمساحة التي تحتاجها الشركة في تخزين منتجاتها.
- تعمل الشركة بنظام فرض التوجيهات والتعليمات في الإدارة على الموظفين دون مرونة. حيث تحدد الشركة اتجاه سير العمل دون طلب آراء الموظفين.
- تبدأ الشركة في إجراء بعض التغييرات دون استشارة الأفراد الذين سيتأثرون بهذه التغييرات بشكل مباشر.

شعور الموظفين أن الشركات الأخرى تقدر موظفيها أكثر من شركاتهم

- تدفع الشركة رواتب أقل مقارنة بالشركات الأخرى مما جعلها تخسر ٧٥٪ من موظفيها.
- المبالغ التي يتم دفعها للوظائف التي نشغلها لا تكفي لإبعاد الموظفين الذين تدربوا بشكل جيد عن الشركات المنافسة. فزيادات الرواتب البسيطة تُمكن الشركة المنافسة من استقطاب الموظفين.

- لا يعرف أفراد الإدارة العليا والمتوسطة قيمة الموظفين الأكفاء وذوي الخبرة. وبعد تقييم مستوى أدائي في العمل على مدار عامين شعرت بخيبة أمل كبيرة.
- التعويض الذي يحصل عليه الموظف من الشركة أقل بكثير من مستوى التعويضات الموجودة في سوق العمل. ففي هذه المدينة يحصل مطور مجموعة البرامج الذي يتمتع بنفس الخبرة والمهارات التي أتمتع بها على أجر يبلغ ٥٣.٠٠٠ دولارًا. و على الرغم من ذلك، أحصل أنا على راتب قدره ٣٢,٠٠٠ دولارًا فقط. وقد تلقيت عرضين للعمل مقابل أجر قريب من معدل الراتب الذي يجب أن أحصل عليه.

اعتقاد الموظف أنه لن يحصل على مقابل لأداء العمل

- لم أتلق أبدًا أي حوافز أو مكافآت لإظهار تقدير صاحب العمل لمجهوداتي.
- تحتاج الشركة إلى تطبيق نظام يسمح للمشرفين والمديرين بإعطاء الزيادات المالية بناءً على استحقاق الموظفين لتلك المكافآت أو مقابل أدائهم في العمل. وتُعد الزيادة العامة التي تدفعها الشركة والتي تبلغ ٢٪ و٣٪ زيادة بسيطة جدًا ولا تُشجع الموظفين على بذل الجهد لتحسين مستوى أداء العمل.
- يدفع المديرون الزيادات المالية لمن يحبون من الموظفين.

أنواع التقديرات غير المناسبة

- يجب أن يكون صرف المكافآت دائمًا أحد الخيارات لمكافأة الموظفين بدلاً من إعطائهم شهادات تقدير أو أوسمة.
- بغض النظر عن كافة المكافآت غير المناسبة، على الشركة دفع ما يكفي لسد احتياجات الموظف الأساسية — فأنا ملتزم برهن يجب علي سداده.

- قامت الشركة التي أعمل بها بتنظيم نزهة من أجل الموظفين وبدلاً من إعطائهم اليوم بأكمله إجازة، تناول الموظفون الطعام ذا المذاق السيئ لمدة نصف ساعة، ثم عادوا للعمل مرة أخرى.

تأخير دفع الرواتب وتغيير خطط الدفع

- يوجد العديد من التغييرات في خطط دفع الرواتب.
- استغرق التغيير الأخير في كشف الرواتب ستة أسابيع. وكانت إيداعات المعاشات غير مستقرة.
- يستغرق إعادة دفع رسوم التعليم أربعة أشهر ويجب انتظار هذه الفترة الطويلة.
- يوجد استياء شديد من تأخير قسم الموارد البشرية في حل مشاكل تغيير كشف الرواتب وساعات العمل الإضافية. وبدلاً من حل أعضاء الإدارة لهذه المشكلة، كان كلامهم وموقفهم إزاء هذه المشكلة كالتالي: إذا لم يُعجبك العمل في هذه الشركة، فابحث عن عمل في شركة أخرى.

عدم تلقي الموظفين المعاملة التي تتناسب معهم

- لا أُقدر مراقبة كل ساعة من ساعات العمل. فأنا أشعر أننا كراشدين يجب أن نكون مسئولين عن وقتنا.
- يهتم المديرون في مركز الاتصالات بزي الموظفين حتى عند عدم رؤية العملاء لهم.

عدم اهتمام الشركة ببيئة العمل

- يعوق مستوى الضوضاء أداء الموظفين للعمل بشكل مناسب.
- لا يستطيع الموظف العمل في مستودع درجة حرارته مرتفعة أثناء فصل الصيف.

- أصبحت حاجة الموظفين إلى مكان للعمل كبيرة جدًا لدرجة أن الموظفين يضطرون إلى الجلوس على الأرض لأداء الأعمال الكتابية الضرورية بسبب عدم وجود مكان لوضع الطاولة. ومع ذلك، يتم رفض طلبات التوسع (في الخدمات والمكان). وهذا يؤثر جديًا على جميع الموظفين، كما أنه السبب الرئيسي في انخفاض الروح المعنوية في الشركة.
- توجد لافتات جميلة أمام المكاتب المصرفية، ولكن تبدو معظم المكاتب الموجودة داخل المبنى غير نظيفة وقديمة وتالفة.

نقص أدوات العمل الصحيحة

- تعد أجهزة الكمبيوتر قديمة. وغالبًا ما تتحطم.
- أعتقد أن المشكلة الرئيسية في الشركة هي نقص الإنفاق لتوفير معدات العمل والحاجات الأساسية لأداء العمل.
- يعد الحصول على المعدات والتجهيزات اللازمة لأداء العمل شيء صعب جدًا.
- لا توفر الشركة التجهيزات الضرورية مثل أجهزة الكمبيوتر ومكان العمل الملائم ومخزن الملفات أو المراجع التي يحتاج إليها الموظفين يوميًا في أداء مهام العمل. ويعمل ذلك على إضاعة الوقت في انتظار إصلاح أجهزة الكمبيوتر التالفة.

بهذه الطرق، لا تخسر الشركات فقط فرص زيادة شعور موظفيها بالولاء لها، بل تُعطي لهم سببًا لفقد شعورهم بالولاء للعمل والانسحاب منه. لأن هذه هي تعليقات الموظفين الذين تركوا العمل بالفعل وتُعد هذه التعليقات دليلاً قويًا على أن عدم ارتباط الموظف بالعمل وفقد ولاءه للعمل يؤدي بشكل مباشر إلى تحمل النفقات الباهظة لترك الموظفين للعمل.

من المعروف أن أعمق رغبة في الطبيعة البشرية هي الرغبة في الشعور بالتقدير. وإذا كان الأمر كذلك، فلماذا يعزف المديرون عن إظهار هذا الشعور للموظفين؟

أسباب عزوف المديرين عن تقدير الموظفين

يمتنع المديرون عن تقدير مجهودات الموظفين:

- لأن مؤهلات الارتقاء إلى المناصب الإدارية في معظم المؤسسات لا تشتمل على التعاطف مع الآخرين.
- لأنهم تعلموا من مديريهم تفضيل عدم التفاعل مع الموظفين.
- لأنهم لا يكترثون بأداء موظفيهم في العمل بشكل كاف لكي يعلموا وقت قيام الموظفين بأعمال تستحق التقدير. (وهذا يفرض صحة السؤال التالي، بماذا يهتم المديرون إذا لم يهتموا بأداء موظفيهم في العمل؟)
- لأنهم لا يعرفون الكثير عن عمل الموظفين لمعرفة الفرق بين الأداء المتوسط والمتميز.
- لأنهم يظنون أن موظفيهم سيعتقدون أنهم بذلك متملقون ومنافقون عندما يحاولون الثناء عليهم.
- لأنهم يخافون من تقدير بعض الموظفين ونسيانهم البعض الآخر.
- لأنهم يعتقدون أن مكافأة الموظفين وتقديرهم مسئولية قسم الموارد البشرية.

من المحبط مراجعة هذه الأسباب. فجميعها واضحة. وهذا يثير تساؤلاً واحدًا عن كيفية بناء بعض الشركات ثقافات تقدير الموظفين على الرغم من وجود هذه العقبات. وتُعد مهمة بناء مثل هذه الثقافات شيء صعب، وبالأخص في المؤسسات التي تشتهر بقيادتها المتسلطة أو في المؤسسات الفنية أو العلمية أو الهندسية حيث يُقدر التفكير والعقل أكثر من المشاعر.



لكن المفكرين لديهم مشاعر أيضًا، وإذا لم يُقدر أصحاب العمل الموظفين العاملين لديهم، سيبدءون التفكير في الانتقال للعمل لدى أصحاب العمل من الذين يقدرونهم. وعلى كلٍ، تذكر تعليقات الموظفين أن في حالات كثيرة جدًا يكون السبب في فقد الموظف ولائه للعمل هو عدم اكتراث المديرين بأثر الأعمال التي يقومون بها على مشاعر الموظفين وبالأخص عندما تتسبب هذه الأعمال في شعور الموظف بأنه عديم النفع والقيمة. ويجب القول إن آراء الموظفين التي ذكروها لا تدل على شعورهم بقيمتهم. ولكني أعتقد أن الكثير من الموظفين يعانون فقط من الشعور بالحزن والحاجة إلى الاعتراف بهم كمساهمين أكفاء في العمل باستمرار.

معرفة مؤشرات شعور الموظفين بالاستهانة بمجهوداتهم

نتيجة لوجود الكثير من العوامل التي تتسبب في شعور الموظف بالانتقاص من قدره وعدم تقدير مجهوداته، فهناك العديد من المؤشرات المختلفة. فيما يلي بعض الآراء المتعلقة بمؤشرات احتمالية فقد الموظف ولائه وارتباطه بالعمل:

- لا يحصل الموظفون الأكفاء على زيادة في الراتب في الوقت المناسب.
- يحصل الموظفون الأكفاء على أجر أقل من العاملين الآخرين في وظائف مماثلة في المؤسسة.
- لا توجد فرص للحصول على مكافآت أو حوافز تشجيعية.
- تبلغ المكافآت والحوافز التشجيعية أقل من ١٠٪ من الراتب الأساسي.
- يحصل الموظفون غير الأكفاء على زيادات الراتب نفسها أو المكافآت تمامًا مثل الموظفين الأكفاء.
- يعمل الموظفون الجدد أكثر من الموظفين الأكفاء وأصحاب الخبرة في الوظائف المماثلة.
- لم يتلق الموظفون الأكفاء التقدير غير المباشر والذي يتمثل في التعبير عن الإنجازات التي قدموها للشركة في التسعين يومًا الأخيرة.

- الموظف متوسط المستوى هو مشارك عنيد في العمل ويمكن أن يشعر بتجاهل من حوله في المؤسسة له أو أنه أمر واقع يجب التسليم به.
- يتم تجاهل الموظفين الجدد ولا يوجد اهتمام بالاتصال بهم.
- يتم تخطي دور الموظفين الأكفاء في الترقيات التي أُجريت مؤخرًا.
- يعمل الموظفون الأكفاء لدى مديرين لا يقدرون ما يحققون من إنجازات.
- يعمل الموظفون الأكفاء لدى مديرين متعسفين.
- لا يمتلك الموظفون الأكفاء الموارد أو أدوات العمل المناسبة لأداء العمل بشكل صحيح.
- يعمل الموظفون الأكفاء في محيط ضيق أو مليء بالضجيج أو الفوضى أو غير نظيف أو غير ملائم أو غير آمن.
- يدل استقصاء آراء الموظفين على أن طرق التقدير وزيادة الراتب على رأس اهتمامات الموظفين.

الراتب من أكثر المشاكل التي تؤثر على الروح المعنوية للموظف

لا يعاني الموظفون من مشاكل تؤثر علي نفسيتهم أكثر من مشكلة دفع مقابل لإسهاماتهم التي يقدمونها للشركة. فما يحصلون عليه من الشركة يكفيني بالكاد لسد الفواتير المستحقة. ويعكس هذا المقابل الجانب المادي لدى الموظفين لأنهم لا يستطيعون التصريح بمستويات دخلهم الضعيفة، كما أنهم يحاولون جاهدين الحفاظ عليها في طي الكتمان.

عندما قمنا باستعراض تعليقات الموظفين السابقين عن الراتب، كان أصل استيائهم من الراتب أعمق من مشكلة المبالغ التي تُدفع لهم. فهم يشعرون بالضجر بسبب شعورهم



بالظلم عند معرفتهم أنهم يحصلون على رواتب أقل من موظفين آخرين على نفس مستوى كفاءتهم أو حتى أقل منهم كفاءة. فهم يشعرون بالظلم بسبب حصولهم على الزيادات المادية نفسها التي يحصل عليها هؤلاء الذين قد قدموا إسهامات أقل بكثير من الإسهامات التي يقدمونها هم للمؤسسة. فهم يفسرون عدم استجابة العاملين في قسم الموارد البشرية لطلبات تغيير كشف الرواتب على أنها إشارة تدل على عدم أهميتهم في المؤسسة. وليس لديهم أي فرصة للحصول على مكافآت بينما توجد الفرصة عند غيرهم من الموظفين. وكل هذا يزيد من شعورهم بأنهم أقل من غيرهم.

هذا هو سبب الجمع بين كل من مشكلة الراتب وتقدير مجهودات الموظف في هذا الفصل – فكلاهما أدوات تُفيد في معرفة قيمة الموظفين. وسنعرض أفضل الطرق المطبقة لحل مشكلة الراتب وتقدير مجهودات الموظفين. كما يجب اعتبار كل من الراتب وتقدير مجهودات الموظف وجهين لعملة واحدة في توضيح الشيء الذي يستحق التقدير للموظفين. ولكنه من المفيد أن نذّكر أنفسنا ببعض الفروق الرئيسية بين كلا من دفع الراتب للموظف وتقدير مجهوداته:

- لا يمكن أن يحل تقدير مجهودات الموظف محل الراتب، بل يمكن أن يُضاف إليه.
- تقدير مجهودات الموظف عادة ما يكون ذا أثر رجعي، أي أن الاعتراف بإسهامات الموظف يأتي دائمًا بعد تحقيق الموظف للإنجازات، بينما يمكن أن يكون الأجر المتغير حافزًا قويًا في تشجيع الموظفين على تحقيق الأهداف المقبلة.
- يمكن تقدير مجهودات الموظف في أي وقت، مشجعًا بذلك السلوك المطلوب فور إنجاز الفريق أو الأفراد لعمل ما.
- يمكن تعديل طريقة تقدير الموظف على مجهوداته أو إضفاء الطابع الشخصي عليها لكي تُلائم الشخص الذي سيتلقى هذا التقدير وذلك يُزيد من تأثير وفائدة هذا التقدير على الموظف.

- يحمل تقدير الموظف في صورة ممتلكات مادية قوى إضافية وتحفيزية تذكر الفرد بتقدير الشركة لمجهوداته.
- يمكن أن يقدر الموظف موظفًا آخرًا، بينما تستطيع الإدارة فقط دفع الرواتب.
- يمكن أن يكون تقدير الموظف في شكل إقامة احتفال يُضفي مزيدًا من البهجة والمتعة في مكان العمل.
- يمكن أن تكون الطرق المبتكرة في تقدير مجهودات الموظف سببًا في تكوين سمعة طيبة للشركة.
- يمكن أن تعطي المنافسات - وهي إحدى طرق تقدير مجهودات الموظف الشائعة - كل موظف فرصة متساوية في الحصول على الراتب.
- يُعد دفع الراتب للموظف وتقدير مجهوداته إحدى الأدوات القوية لدعم قيمة المؤسسة أو التغييرات التي تحدث في السلوك الشخصي وثقافة العمل. وتزيد فاعلية كل من دفع راتب الموظف وتقدير مجهوداته عند العمل بهما معًا.

طرق دفع الراتب الإيجابية وأثرها على علاقة الموظف بالعمل

تنفق الشركات ملايين الدولارات كل عام على مستشاري النواحي المتعلقة برواتب الموظفين للتأكد من أنهم يضعون أو يعيدون وضع خطط دفع الرواتب لتتناسب مع ثقافات وأهداف العمل في هذه الشركات. وعليه، فإنه من الخطأ القول بأن هناك طرق أفضل يمكن أن تحقق أغراض جميع المؤسسات بشكل جيد و متساو مهما كان حجم المؤسسة أو وضعها. ومع ذلك، هناك اتجاهات محددة للطريقة التي تختارها الشركة لدفع الراتب للعاملين والتي تبدو أكثر فاعلية في تشجيع الموظفين كما تتلاءم مع الوقت الحالي والأجيال المعاصرة من الموظفين.

استبدلت الشركات بالتدريج طرق دفع الرواتب القديمة بطرق أحدث من شأنها تلبية توقعات الموظفين الجدد. وكافئت الشركات في فترة الستينات والسبعينيات والثمانينات الموظفين على أدائهم، كما رسخت في أذهان الموظفين أن كل واحد منهم سيحصل على كامل مستحقاته. وقد حصل العاملين على وظائفهم وأصبحت معظم الشركات مستقرة وقائمة على أسلوب رعاية الموظفون فيها. وقد تحملت الشركات تكاليف الرواتب والعلاوات بغض النظر عن قدرتهم على الدفع.

في أواخر الثمانينات والتسعينات، خفضت الكثير من الشركات من حجمها، لذلك فقد الموظفون الشعور بالثقة والولاء تجاه المؤسسات التي يعملون فيها. ولم يعد الموظفون مؤهلين لوظائفهم، بل كان عليهم تعلم مهارات جديدة حتى تستمر قدرتهم على العمل. فقد وجد الأفراد طرقًا أكثر مرونة للعمل – مثل العمل من المنزل والعمل غير المتفرغ والعمل المؤقت. وانخفضت تكاليف الراتب والمزايا المادية الأخرى مع انخفاض عدد الوظائف. فكان هناك خسارة فادحة في التزام العاملين بالعمل بقي حتى اليوم.

هذا وعندما أصبحت الكفاءة والمهارة في العمل نادرة في سوق العمل في نهاية التسعينات، بدأت الشركات تصدق الكلمات التي كانوا يتفوهون به دائمًا – ألا وهي أن الأفراد هم مصدر القدرة التنافسية. وكان لدى الموظفين الأكفاء خيارات أخرى غير العمل لدى الشركات التي لا تقدر مجهوداتهم بشكل كبير. انتبهت الشركات لحقيقة أنهم في حاجة إلى الاستفادة من الموظفين لديها والعمل على اشتراك المؤسسة والموظفين في الربح. ويعني هذا زيادة الاتصال المفتوح والتعليم والتدريب ووجود برامج الخيارات التي تعرضها الشركات على الموظفين لشراء أسهمها بسعر مناسب وصرف المكافآت وإيجاد المزايا الإضافية وكثرة المزايا المادية الأخرى.

أثناء الركود الاقتصادي الذي حدث في عام ٢٠٠١، بدأ الكثير من أصحاب الأعمال في خفض المزايا المادية الإضافية والمكافآت والعلاوات التي يحصل عليها الموظفون. وبدأ الموظفون يتمسكون بوظائفهم على الرغم من أنهم مكلفون بزيادة الإنتاج بأقل التكاليف الممكنة. وبناءً على هذا، يعتقد معظم الخبراء أن المنافسة القائمة على قدرات الموظفين وكفاءتهم سوف تعود من جديد. كما ستستمر عملية تنمية الاقتصاد، بينما يتقاعد عدد كبير من العاملين. وإذا حدث هذا، ستدرك الشركات من جديد أن الأفراد يعملون من أجل هدف أكبر من الراتب والمزايا المادية الأخرى – ألا وهو أنهم يعملون من أجل ما نسميه الآن «التقدير المعنوي» وأكثر هذه المكافآت معنى بالنسبة للموظفين لا يرتبط بالراتب.

فيما يلي بعض أفضل الطرق لدفع الرواتب التي بدأ في تطبيقها الكثير من أصحاب العمل الناجحين لكي يتمكنوا من زيادة ولاء الموظفين الأكفاء للعمل والحفاظ عليهم بشكل أفضل.

طريقة التعيين الخامسة والثلاثون:
الربط بين الأجر التنافسي والقيمة التي يقدمها الموظف للمؤسسة

أدت الحاجة المستمرة إلى تعزيز قيمة الشركة عند العملاء بالإضافة إلى الحاجة إلى التحكم في زيادة الراتب الأساسي إلى ربط الراتب الأساسي بالقيمة التي سيضيفها الموظف للمؤسسة بشكل أكبر من ربطه بالمكانة أو بعدد سنوات الخدمة. وقد أدى هذا الاتجاه الجديد إلى حصول المديرين في بعض الشركات على راتب أقل من الذي يحصل عليه من دونهم من الموظفين. وكل ذلك يعتمد على إنجازات الموظفين التي تضيف الكثير إلى صافي الربح في المؤسسة. على سبيل المثال، في أحد المتاجر الأمريكية صُنف في إحدى المجلات الأمريكية من بين «أفضل مائة مكان للعمل في أمريكا»، لا يمكن أن يحقق موظف المبيعات مكاسب أعلى من التي يحققها مدير المبيعات.

هناك عامل آخر وهو أن تُخبر جميع الموظفين بوضوح بكيفية تحديد القيمة عند اتخاذ أي قرارات تتعلق بالراتب الأساسي. على سبيل المثال، تعتمد القيمة المقبولة ككل في الكثير من الشركات على ثلاثة معايير:

١- المهارات والكفاءات المطلوبة

٢- العرض والطلب في سوق العمل

٣- الاستمرار في رفع قيمة الشركة

مع ذلك، لن يستطيع الموظفون في معظم الشركات شرح كيفية تحديد القيمة، إذا طُلب منهم ذلك، لأنه لم يتم شرحها لهم من قبل بشكل كاف. فبجانب التصريح بوضوح عن كيفية اتخاذ القرارات المتعلقة بالراتب الأساسي، يحتاج المديرون أيضًا إلى تحمل مسئولية اتخاذ القرارات الصعبة التي تتعلق بتحديد الموظف الذي يرفع من قيمة العمل في الشركة ويحافظ على تماشي مهاراته وقدراته مع احتياجات الشركة. وسيكون هناك درجة من الموضوعية في هذه القرارات وسيحاول الكثير من المديرين إرضاء الجميع عن طريق زيادة رواتبهم بالتساوي. وفي الغالب، سيصاحب هذا نتائج عكسية.

كما تعتمد كيفية اتخاذ القرارات المتعلقة بالراتب على أهداف كل مؤسسة. وتقرر بعض الشركات بالفعل زيادة الراتب الأساسي مقابل الأعمال الجانبية التي يقوم بها الموظف داخل المؤسسة. وهكذا، يزداد تأكيد المؤسسة على تطور الموظف واستعداده للقيام بالمهام المقبلة.

فيما يلي بعض الاتجاهات المهمة في تحديد الراتب الأساسي:

- **الاعتماد في تحديد الراتب على المهارات والكفاءات:** وقد كان هذا الاتجاه منتشرًا إلى حد كبير ونتج عنه زيادة التأكيد على الاعتماد في تحديد الراتب على كفاءة الموظف نفسه أكثر من الاعتماد على الوظيفة القائم بها. ومع ذلك، وجدت الكثير من الشركات أنه من الأولى دفع مبلغ مالي أو أجر متغير مقابل النتائج التي يحققها الموظف.

- **نقص التأكيد على المساواة في الرواتب داخل الشركة التي تقوم على عوامل رئيسية وعلى تقييم العمل:** كلما زادت المنافسة في سوق العمل، زادت الشركات في الإنقاص من أهمية المساواة بين الموظفين في الراتب داخل المؤسسة من أجل الاستمرار في المنافسة مع الشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال. ويمكن أن يسبب هذا مشكلة ضغط الراتب، كما يحدث عندما يتم تعيين الموظف الجديد مقابل راتب مبدأي أكبر من راتب الموظفين ذوي الخبرة. ويحتاج أصحاب العمل الأذكياء إلى التدريب على عدم الدخول في هذه المنافسات، فعليهم تذكر أن الأجر ما هو إلا أحد المكافآت التي يحصل عليها الموظف.

هذا علاوةً على أن بعض الشركات لا تستطيع تحمل دفع رواتب أعلى من رواتب السوق الأساسية ولكن يمكن أن تستمر في المنافسة القائمة على الكفاءة والقدرات بشكل فعال من خلال دعم النواحي الاستشارية في الشركة أو زيادة أيام العطلات أو صرف أية مكافآت أخرى يمكن أن تكون مهمة بالنسبة للموظفين غير الراتب. وعندما يصل أصحاب العمل إلى الدرجة التي يشعرون فيها أنه يجب عليهم صرف مكافآت للحصول على موظفين جدد، فلا بد لهم من إيجاد طرق مبتكرة لمكافأة الموظفين ذوي الخبرة.

- **الاعتماد بدرجة أقل على مقياس تحديد الراتب:** زادت مرونة الكثير من أماكن العمل وتغيرت طرق أداء العمل فيها. ويعني هذا أنه تم دمج بعض الوظائف مع وظائف أخرى وحصل بعض الأفراد على وظائف أكبر تجمع مهام العمل التي كان يقوم بها العديد من الموظفين. وهذا يعني أنه عندما تريد الشركة إصدار الحكم القائم على سوق العمل على قيمة الموظف، لا بد وأن تضع في الاعتبار، عند الاطلاع على الاستقصاءات التي أُجريت عن الرواتب ومقياس الراتب مع الشركات الأخرى عدم مقارنة شيء بمثله.

- **التوسع في مجموعات الرواتب:** خفّض الكثير من أصحاب الأعمال عدد مستويات الراتب وأوجدوا مجموعات كبيرة من الرواتب التي تعكس حقيقة أن ثبات وضع المؤسسات وعدم تطوره وتقليل مستويات التدرج الوظيفي أصبح أكثر من السنوات الماضية. وتعكس الشهرة المتزايدة لنظام التوسع في مجموعات الرواتب حقيقة أنه يساهم في جذب الموظفين الأكفاء والحفاظ عليهم عن طريق عدد من الطرق المختلفة: إنه يركز على تطوير الموظفين في ظل النطاق الواسع لدفع الرواتب ويُسهل القيام بالأعمال الجانبية ويؤكد على تقديم مصلحة الفرد على الوظيفة ويشجع الاستعانة بمسارات العمل الثنائية وتغيير خطط العمل.

يزيد فهم أصحاب العمل أن الراتب، كمكافأة يأخذها الموظف مقابل القيمة الفردية المستمرة، واحد من إجمالي المكافآت التي يستحقها الموظف. وقد اتجهت الشركات المتميزة إلى الدمج بين الراتب المتغير الذي يحصل عليه الموظف مقابل القيمة الحالية التي يضيفها للمؤسسة والمكافآت التي لا ترتبط بالراتب لإكمال برنامج المكافآت الكامل.

طريقة التعيين السادسة والثلاثون:

التنسيق بين المكافآت التي تعتمد على النتائج والراتب المتغير وأهداف العمل

بسبب التركيز المتزايد على الإنتاجية أثناء التحول الاقتصادي الحالي، اتجهت الكثير من الشركات إلى تحديد الرواتب الجديدة التي تتطلب من الموظف التضحية بجزء كبير من راتبه في مقابل مكافآت أكبر إذا ساعد الشركة في تحقيق أهدافها في العمل. وفي الوقت الذي يرفض فيه كثير من الموظفين المجازفة بالراتب، يستجيب كثير من الموظفين الآخرين، ومن بينهم الموظفون الأكفاء، لفرصة الحصول على مقابل مادي بالتناسب مع إسهاماتهم.



أثر حصول الموظفين على حصة من أرباح الشركة في خفض معدلات ترك الموظفين للعمل

ارتفعت نسبة ترك الموظفين للعمل في إحدى شركات الولايات المتحدة الأمريكية التي يعمل فيها ٤٠٠ موظف إلى ٧٠٪، مما أدى إلى خسارة الاستثمار في التدريب وتعطيل خدمة العملاء. لذلك، قرر أصحاب الشركة التحول إلى إعطاء جميع الموظفين نسبة من أرباح الشركة. ومن ذلك الحين، زادت أرباح الشركة بنسبة ٣٠٪ وانخفض معدل ترك الموظفين للعمل إلى ٢٣٪. ويرى أصحاب الشركة نتيجة ثانوية إيجابية أخرى لإعطاء الموظفين حصة من أرباح الشركة وهي: ترقية ٨٠٪ من المديرين الذين يعملون داخل الشركة.

أنواع الرواتب المتغيرة الثلاثة

هناك ثلاثة أنواع من الرواتب المتغيرة التي تجمع بينهم الشركات: الراتب المتغير قصير الأجل والراتب المتغير النقدي طويل الأجل والراتب المتغير طويل الأجل من حصة الأسهم.

يُركز الراتب المتغير قصير الأجل عادةً، مثل المشاركة في أهداف الشركة والمشاركة في النجاح والمشاركة في المكسب والمشاركة في الربح والراتب المتغير الذي يحصل عليه فريق العمل والراتب المتغير الذي يحصل عليه الفرد وخطط الجمع بين أنواع الرواتب المتغيرة الثلاثة، على تحقيق نتائج العمل في عام واحد. وبسبب أن الراتب المتغير هو الطريق للحصول على مزيد من الاستقلالية في مكافأة الموظفين بشكل مباشر مقابل إنجازاتهم البارزة، يحاول كثير من المديرين الآن كسب التأييد لوضع أموال المكافآت في ميزانياتهم.

هذا ويهدف الراتب المتغير طويل الأجل النقدي إلى مكافأة الموظفين على نتائج العمل التي يحققونها خلال فترة مقبولة من الوقت وتبلغ هذه الفترة عادةً سنتين أو أكثر. ويتطلب الأداء المتواصل في العمل تركيزًا طويل الأجل وليس فقط العمل بوجهة النظر قصيرة الأجل



التي تتبناها الكثير من الشركات للتجاوب مع توقعات مجتمع الاستثمار. ويمكن أن تساعد وجهة النظر التي تتعلق بدفع الراتب المتغير طويل الأجل في الحفاظ على الموظفين الأكفاء لفترات أطول.

يعني الراتب المتغير طويل الأجل من حصة الأسهم إعطاء الموظفين خيارات شراء أسهم الشركة. ومن خلال إعطاء الموظفين في الوظائف المختلفة خيارات شراء أسهم الشركة، تنشر الشركات الشعور بالمشاركة في ملكية الشركة وتدعم فريق العمل وتزيد نسبة الإبقاء على الموظفين لفترة أطول.

يُعد السبب الرئيسي في انجذاب الكثير من الشركات لنظام دفع الرواتب المتغيرة هو قدرة هذا النظام على تحقيق توقعات الموظفين في الحصول على مقابل لأدائهم في العمل. فضلاً عن أنه يسمح للموظفين الحصول على حصص إضافية من الأرباح فقط إذا حققوا أهداف العمل المنشودة.

من أجل نجاح برامج دفع الراتب المتغير، يعتمد أصحاب الأعمال أولاً على التصريح الواضح بالأسباب والمعايير والأهداف للاستفادة بهذه البرامج أثناء وبعد وضع سياسة العمل. وهذا يزيد من مسئولية كبار الرؤساء في مناقشة كيفية تحديد المكافآت بصراحة، بالإضافة إلى مسئولية المديرين في صرف هذه المكافآت للموظفين. كما أنه لا بد أن تكون أهداف العمل واقعية ويمكن تحقيقها، بينما توفر للموظف قدرًا معقولاً من المرونة. وأخيرًا، يجب تغيير أهداف العمل عندما يتغير محيط العمل وأولوياته.

توقع الجيل الجديد زيادة خيارات تعديل نظام دفع الرواتب

مع تقاعد عدد كبير من الموظفين، الذين وجدوا في الفترة التي شهدت فيها الولايات المتحدة ارتفاعًا في معدلات المواليد، تنافس أصحاب الأعمال على جذب الموظفين من جيل الستينات والسبعينات الذين طلبوا مزيدًا من الحرية والمرونة في أداء العمل. وحصل الموظفون من الجيل الجديد على وظائف قصيرة الأجل ويطلبوا ترتيب أمر العمل من المنزل ويسعوا وراء الحصول على المكافآت ربع السنوية وليس فقط مرة واحد في العام. ولتلبية توقعات الموظفين من جيل الشباب، عملت الشركات على زيادة تعديل برامج المكافآت من أجل مصالح الموظفين الشخصية. وفي عام ٢٠٠١، سمحت ٢٪ فقط من الشركات للموظفين بتعديل برامج المكافآت لكي تتناسب مع مصالحهم. وفي عام ٢٠٠٣، كان من المتوقع عرض أكثر من ٢٠٪ من الشركات لهذا التعديل.

يعتقد رائدو الطريقة الاستشارية لإدارة المكافآت أن «برامج تعديل المكافآت ستعطي الشركات الحد التنافسي لتعيين الموظفين والإبقاء عليهم، كما ستزيد من تحفيز الموظفين (من أجل زيادة الإنتاجية) وتشجع الإبداع والابتكار لدى الموظفين عن طريق تفويضهم في أداء العمل».

طريقة التعيين السابعة والثلاثون:
أثر زيادة المكافآت على رفع مستوى أداء العمل

أظهرت الدراسات أن هناك مستوى معين يزيد عنده استعداد الموظفين لبذل الجهود لتحقيق أهداف العمل السامية. ويذكر بعض الخبراء أن منح الموظفين مكافآت بنسبة من ١٠٪ إلى ١٢٪ على الراتب الأساسي شيء مطلوب. وتُعد هذه النسبة أعلى من نسبة المكافآت التي تدفعها الشركات للموظفين والتي تبلغ ٧,٥٪.

يقول خبراء آخرون إن معدل الراتب المتغير في معظم الشركات يبلغ ١٠٪ من الراتب الأساسي بالنسبة للمديرين وموظفي المبيعات و٨٪ بالنسبة للعاملين المعفيين و٥٪ بالنسبة للعاملين غير المعفيين.

هناك عوامل أخرى يجب مراعاتها في تحديد حجم فرصة دفع الراتب المتغير. وعمومًا، يجب أن يرتفع معدل الرواتب المتغيرة عندما:

- يكون أثر نتائج العمل الأساسية الذي قام به الموظف مهمًا وبارزًا.
- تكون نتائج العمل من الصعب تحقيقها.
- تستغرق نتائج العمل وقتًا أطول في تحقيقها.
- يتأثر الراتب الأساسي بأي شكل من الأشكال.

طريقة التعيين الثامنة والثلاثون:
إعطاء الموظفين الأرباح النقدية تعبيرًا عن التقدير الفوري لمجهوداتهم

يحجز كثير من كبار أصحاب الأعمال من ١٪ إلى ٢٪ من ميزانية الراتب الأساسي في الشركة لدفع الأرباح النقدية أو المبالغ المالية لتقدير مجهودات الموظفين الأكفاء على الفور. ومن أحد الأسباب الرئيسية لانتشار الطريقة الخاصة بدفع الأرباح النقدية لتقدير مجهودات الموظفين هو التحفيز الكبير الذي يشعر به الموظفون بعد منحهم المكافآت فور إنجازهم العمل. وتمنح مثل هذه المكافآت أيضًا قدرًا أكبر من المرونة للمؤسسات بحيث يمكن استخدامها في استكمال المكافآت التي تمنح لفريق العمل وفي تقدير الموظفين الذين قدموا إسهامات بارزة للمؤسسة والذين قد اعترفت المؤسسة بقيمتهم ولكنهم يحصلون مع ذلك على راتب أساسي مرتفع، أو هؤلاء الذين يحصلون على حد أدنى من زيادات الراتب الأساسي.

طريقة التعيين التاسعة والثلاثون:
تشجيع الاتصالات الثنائية عند وضع نظم جديدة لدفع الراتب

يظهر البحث باستمرار أن شعور الموظف بالرضا يزداد عندما يعرف كيفية تحديد راتبه. ووجدت الدراسة أن ٧٤٪ من الموظفين الذين يفهمون طريقة تحديد رواتبهم يشعرون بالرضا في وظائفهم، ومن ناحية أخرى، وجدت الدراسة أن ٤٢٪ فقط من الموظفين الذين لا يعرفون طريقة تحديد رواتبهم يشعرون بالرضا في العمل. ووجدت الدراسة نفسها أن ٢٨٪ من الموظفين يشعرون أن هناك علاقة بين الراتب والأداء.

أما بالنسبة للعاملين في الخدمة العسكرية فلا يمثل لهم الراتب أية مشكلة على الإطلاق لأنهم جميعًا يعرفون طريقة تحديد الراتب الذي يحصل عليه أي موظف آخر. ولا يحدث في الخدمة العسكرية ما يحدث في الشركات، حيث يتم تضييع كثير من الوقت في التفكير ونشر الإشاعات والتعبير عن الغضب بشأن الراتب.

إن أفضل وقت لبدء عملية توعية الموظفين هو وقت وضع نظام دفع الرواتب الجديد، ولكن ليس هذا هو الوقت الوحيد لعمل ذلك. ويُعد طلب مشاركة الموظفين بآرائهم هو أفضل طريقة لإيجاد نظام واضح يناسب احتياجاتهم ويساعد الشركة على الحصول على ولائهم. تبدأ إحدى الشركات المتقدمة تنفيذ العملية بالربط بين أهداف العمل وسلوك الموظف الذي ترغب الشركة في تعزيزه من خلال نظام الأجور. وبعد وضع الخطة التمهيدية، ربما تقوم هذه الشركات بإجراء استقصاء لمعرفة آراء الموظفين، بالإضافة إلى إجراء المقابلات الشخصية مع الموظفين أو تخصيص مجموعات لاكتشاف المشاكل والأفكار الرئيسية.

يجب أن توفر الاجتماعات المخصصة لمناقشة نظام دفع الراتب الوقت الكافي لإقامة الحوار المشترك مع الإجابة عن معظم الأسئلة المطروحة بوجه عام.

حتى لو تم وضع النظام الجديد لدفع الرواتب دون تنفيذ العملية بدقة، فلا يزال هناك وقت لإبلاغ الموظفين بطريقة تحديد الراتب والحث على إجراء تقييم لمستوى أداء الموظفين. وذكر الاستقصاء أن نصف الموظفين يشعرون أن مناقشة طريقة تحديد الراتب ممنوعة في المؤسسات التي يعملون فيها. وتُعتبر هذه إحدى المشكلات التي لا يمكن مواجهتها والتي تواجه أصحاب الأعمال في محاولاتهم لجذب الموظفين والإبقاء عليهم ولكنها تستحق بذل الجهود من أجل التغلب عليها. وعلينا أن نضع دائمًا في الاعتبار أنه عندما يتعلق الأمر بالراتب، يهتم الموظفون بطريقة تحديد الراتب تمامًا مثل اهتمامهم بقدر الراتب الذي يحصلون عليه.

طريقة التعيين الأربعون:

مراقبة نظام دفع الأجور لضمان العدل وفاعلية النظام والثبات والدقة

عندما قمنا بالاطلاع على تعليقات الموظفين، وجدنا أن هناك دائمًا أسئلة تتعلق بنظم دفع الرواتب، وستظل هناك دائمًا الأسئلة والاستفسارات عن ذلك الأمر. كما يجب إجراء الاستقصاءات بشكل منتظم لمعرفة آراء الموظفين فيما يتعلق بنظام دفع الرواتب المشتمل على كفاءة المديرين في تدريب الموظفين من خلال عملية تقييم الأداء وعملية الإدارة الموضحة من قبل. وهناك أيضًا حاجة إلى المراقبة المستمرة لضمان أن طرق دفع الرواتب تتماشى مع أهداف العمل وأن المديرين يتخذون قرارات سليمة فيما يتعلق برواتب الموظفين.

إعطاء الموظفين جميع المكافآت من أجل استمرارهم في العمل

عندما تصبح الكفاءة نادرة، مثلما كان الحال مع محترفي تكنولوجيا المعلومات في أواخر التسعينات، تستجيب الكثير من الشركات عن طريق زيادة مستويات الراتب الأساسي والمكافآت قصيرة الأجل. وينتج عن هذه الاستجابة العامة والمتوقعة الموافقة دائمًا على صرف المكافآت الإضافية والمجزية والثابتة وتقديم العروض للأفراد بعد إعلانهم تركهم العمل.

ومعاملة الكفاءة على أنها سلعة يمكن أن تساعد في جذب الموظفين الأكفاء، ولكن لا يمكنها المساعدة في الحفاظ عليهم في ظل غياب عوامل الجذب الأخرى، مثل العمل مع مدير كبير والمزايا المادية المغرية والحصول على عمل فيه الكثير من التحديات والتحفيز، بالإضافة إلى توفير الفرص من أجل التقدم والتدرج في العمل. وهناك جانب سلبي آخر لهذا النظام وهو أنه يساعد فقط على رفع تكاليف الرواتب ويزيد من سرعة المنافسات على طلب الكفاءات مع الشركات الأخرى.

تؤكد بعض الشركات على أهمية الإبقاء على الكفاءات النادرة (بدلاً من مجرد جذبها فقط) وذلك عن طريق قياس نجاح المديرين في الاحتفاظ بالكفاءات الموجودة في المؤسسة. ويمكن وضع «نسبة الموظفين الذين قد نجح المدير في الإبقاء عليهم» في الاعتبار عند تحديد راتب المدير. ويدفع بعض أصحاب الأعمال الآخرين مكافآت نقدية للموظفين الأكفاء الرئيسيين عن كل عام يبقون فيه مع الشركة. ويمكن أن يعطي صاحب العمل للموظفين الذين يختارون المرشحين للعمل ذوي الكفاءات النادرة الذين يتم تعيينهم ويبقون لفترات مسبقة خيار شراء أسهم في الشركة.

يسعى أصحاب الأعمال الذين يريدون أن يُصبحوا أصحاب أعمال متميزين بالفعل إلى العمل بموجب استراتيجية شاملة — فهم يضعون نظامًا خاصًا بدفع المكافآت والذي يتساوى مع الراتب كعامل جذب رئيسي يتماشى مع المعدل العام للعوامل غير المرتبطة بالراتب. بعبارة أخرى، يركز أصحاب الأعمال الذين يتابعون العمل وفق استراتيجيات تدعم صرف جميع المكافآت للموظفين على تقديم مقترحات مهمة خاصة بالقيمة للموظفين الواعدين والحاليين بناءً على الطرق المماثلة للطرق الواردة في جميع فصول هذا الكتاب.

بعض الكلمات المتعلقة بنظام دفع الراتب

يُعد إعطاء صاحب العمل مكافآت غير نقدية للموظف الطريق الوحيد الحقيقي لتمييز عروض الوظائف من شركة لأخرى. يُعتبر المال سلعة، لذلك لا يستطيع المال التمييز بين عقد العمل في شركة وعقد العمل في شركة أخرى، بل المكافآت المعنوية هي التي تُميز بين العقد والآخر. علاوةً على ذلك، عندما يتعلق الأمر بالمال، سيكون هناك دائمًا من يدفع راتبًا أعلى.

تطبيق الطرق الخاصة بدفع المكافآت المعنوية

هناك الكثير من الطرق لإظهار تقدير صاحب العمل للموظفين، وهذه الطرق مجانية. على الأقل، تعني كلمة مجانية أنك لن تحتاج إلا إنفاق القليل من المال أو لن تحتاج إلى إنفاق مال أصلاً، ولكن تحتاج أن تقضي بعض الوقت وأن تبذل بعض الجهد والقدرات الإبداعية. وعليه، فإن العامل الأول هو الاهتمام بعمل أنواع الاستثمارات هذه.

بعد ذلك مباشرةً، من المهم فهم نوع التقدير الذي يرغب فيه الموظفون لأنهم جميعًا لا يُريدون تلقي نوع التقدير نفسه ولا الذي ترغب أنت في تلقيه. وقد أوجدت الكثير من الدراسات المتعلقة بتحفيز الموظف وتقدير مجهوداته أن المديرين يعتقدون أن الموظفين يُقدرون الراتب الجيد والأمن الوظيفي، بينما ذكر الموظفون أنفسهم أنهم يُقدرون التقدير المعنوي مثل إعراب المديرين عن تقديرهم لهم وإطلاعهم على خطط العمل والاهتمام بتقدمهم في العمل. وعندما طُلب من الموظفين والمشرفين ترتيب قائمة تشتمل على وسائل تحفيز الموظفين من واحد إلى عشرة حسب أهميتها بالنسبة للموظفين، وضع الموظفون «تقدير الموظف على نجاحه في أداء العمل» على قمة وسائل تحفيز الموظفين. ووضعه المشرفون في الترتيب الثاني. ووضع الموظفون «الإلمام بجميع جوانب العمل» في الترتيب الثاني من حيث الأهمية، بينما صنفه المديرون في آخر الترتيب.

يعني هذا ببساطة أن المديرين في حاجة إلى سؤال الأفراد عن طريقة التقدير التي يرغبون فيها والتي تبدو واضحة جدًا لدرجة أن عزوف كثير من المديرين عن فعل ذلك يُعد أمرًا محيرًا. وبالطبع، فهناك بعض صور التقدير التي يُقدرها جميع الموظفين والتي تأخذنا إلى أفضل طرق تقدير الموظف.

طريقة التعيين الواحدة والأربعون:
توجيه التقدير والشكر الخالص للموظفين على مجهوداتهم

يعد تلقي الموظفين الشكر البسيط والخالص من أجل الإسهامات التي قدموها للشركة هو أول صورة من صور التقدير التي يرغب فيها الموظفون. ففي الدراسة التي أُجريت مؤخرًا، قال ٧٨٪ من الموظفين إن تقدير المديرين لهم عند نجاحهم في أداء أي عمل شيء مهم بالنسبة لهم. وقال ٧٣٪ آخرون إنهم يتوقعون تلقي التقدير والشكر فور أو قرب انتهائهم من إنجاز عمل ما. وهناك العديد من الطرق للتعبير عن الشكر والتقدير لما يقوم به الموظف من مجهودات وأفضل هذه الطرق هي توجيه الشكر للموظف وجهًا لوجه. ولكن يمكن أن يكون التعبير عن الشكر كتابيًا وإليكترونيًا وعلى الملأ. ويرغب الكثير من الموظفين في تلقي الشكر الكتابي على الإنجازات التي حققوها حيث يمكن نسخها والاحتفاظ بها. ولا يرغب جميع الموظفين في تلقي الشكر على الملأ ووسط جميع الموظفين. ولذا، فإنه من الأفضل دائمًا أن يسأل المدير الموظفين إذا كانوا يمانعون في اختيارهم وتمييزهم أمام الآخرين.

يجد الكثير من المديرين أن توجيه أبسط أنواع الشكر شيءٌ صعب لأنهم قد اعتادوا على اعتبار الإسهامات والإنجازات التي يقدمها الموظفون أمر مسلم به. وربما يكون السبب في ذلك هو عدم تلقي المديرين أنفسهم الشكر على الإنجازات التي قدموها للشركة. كما أنه من الصعب إجبار المديرين على تبني العادة الجديدة الخاصة بتوجيه الشكر للموظفين على نجاحهم في أداء العمل. وربما يكون التغيير إلى الثقافة التي تشجع تقدير الموظف عن طريق تعيين المديرين الذين نعرف أنهم يُحسنون توجيه الشكر للموظفين أيسر على صاحب العمل من تدريب المديرين على اتخاذ عادات جديدة. ومع ذلك، يمكن تعليم المديرين فن توجيه الشكر للموظفين على مجهوداتهم. وتشتمل الكثير من الشركات على معايير تتعلق بكيفية

تقدير مجهودات الموظف والإعراب عن هذا التقدير في برنامج التدريب الإشرافي الأساسي في الشركات. ويحتاج اتخاذ العادات الجديدة في العمل إلى نوع من التدريب. لـذلك، فـإن أكثـر طرق التدريب فاعلية وتأثيرًا تتطلب من المديرين اختبار طرق جديدة بالفعل في التعبير عن تقدير مجهودات الموظفين أثناء الدورات التدريبية.

هناك طرق مختلفة للتعبير عن الشكر، مثل:

- أنا مسرور لوجودك هنا.
- شكرًا على تميزك في العمل... نحن نُقدر دورك الحيوي في العمل.
- مكثت في العمل إلى وقت متأخر من الليل للانتهاء من هذا العرض وأنا أريد أن تعرف معنى هذا بالنسبة لي ولفريق العمل بأكمله.
- كما أنه من المفيد أيضًا الحصول على قائمة تشتمل على طرق التعبير عن الشكر والتقدير المختلفة، مثل القائمة التالية:
- إرسال دعوة على العشاء لفردين في مطعم محلي مع توجيه بعض الشكر
- إرسال كروت شكر كتابية وشخصية مكتوب فيها هذه الكلمات «أحسنت صنعًا» أو «أحسنت»
- تقدير الموظفين بعضهم البعض مثل تبادل إعطاء الجوائز التقديرية لبعضهم البعض من أجل قيامهم بعمل يرونه رائعًا ويستحق التقدير
- إعطاء الموظفين إجازة غير متوقعة نصف يوم أو يومًا كاملاً
- دعوة الموظفين على الغداء
- إعطاء الموظفين حق اختيار الأعمال التي سيقومون بها
- سداد بعض الفواتير نيابةً عن الموظف
- إرسال هدية إلى البيت

مهما كانت الطريقة التي اخترتها، تذكر أن تقدير الموظف يكون أكثر فاعلية وتأثيرًا عندما يرتبط بالسلوك والأداء المطلوب. فلو قمت بإحضار الحلوى للموظفين كل يوم جمعة، فسرعان ما سيعتبرون ذلك حقًا لهم. بالفعل، يُقدر الموظفون عملية التقدير والشكر بشكل أكبر عندما يقومون بعمل شيء من أجل الحصول على هذا التقدير.

تطبيق عادة جديدة

«أحاول أن أتذكر أن الأفراد – الأفراد الأكفاء والبارعين – ربما يحتاجون بالفعل لتلقي الإطراء والشكر يوميًا على ما قاموا به من عمل. كما أحاول أن أنهض من مقعدي وأغلق الكمبيوتر واذهب لأجلس أو أقف بجانبهم لأرى العمل الذي يؤدونه وأوجه بعض الأسئلة عن التحديات وإذا اكتشفت أنهم يريدون مزيدًا من المساعدة، أقدم هذه المساعدة بقدر المستطاع وأخبرهم جميعًا بأمانة أن ما يقومون به مهم بالنسبة لي وللشركة ولعملائنا».

جون بول

مدير التدريب على الخدمات في إحدى شركات السيارات الأمريكية

برامج التقدير القديمة والرسمية

فيما يلي الأنواع الثلاثة للتقدير الرسمي والتي يعتقد خبير التقدير بوب نيلسون أنها لا تتماشى مع موظفي هذا العصر:

١- **سنوات الخدمة:** على الرغم من أن ٩٣٪ من الشركات تُقدم هذا النوع من تقدير مجهودات الموظفين، لم يصبح ذا أهمية كبيرة في السنوات الأخيرة حيث تتراوح مدة تثبيت الموظف بين ثلاث سنوات أو أقل وانخفضت نسبة استقرار المؤسسات. وبدلاً من مكافأة الموظفين على تحملهم وثباتهم، يجب أن تركز الشركات على مكافأتهم على أدائهم المتميز.

٢- **توجيه الشكر والتقدير لموظف واحد كل شهر:** ويُمنح هذا التقدير للموظفين أحيانًا لمجرد أن هذا هو دورهم في التقدير حتى إذا لم يقوموا بعمل أي شيء بارز ويستحق التقدير مؤخرًا. ونقلاً عن نيلسون، «لسنا في حاجة إلى تقدير الموظفين كل شهر بقدر حاجتنا إلى تقدير الموظفين كل لحظة».

٣- **جوائز الحضور:** لقد ألغت تكنولوجيا المعلومات أوقات العمل المرنة والتليفونات الخلوية وأجهزة الاستدعاء (pager) وفرق العمل الفعلية برنامج مكافأة الموظفين على نسبة حضورهم في عدد كبير من المؤسسات. فهم يكافئون الموظفين من أجل حضورهم أكثر من تقديرهم لهم من أجل الأعمال التي يقومون بها.

الاهتمام والتركيز على الأفراد وليس فقط على الأعداد

هناك الكثير من الطرق الرسمية والمفصلة للتقدير والتعبير عن الشكر التي من الممكن أن تتطلب التخطيط المعقد والاستثمار المالي. وتخصص بعض الشركات مجموعات عمل تختص بتتبع سير الموظفين في العمل وتوجيه خالص الشكر والتقدير لهم عند تفانيهم في خدمة العملاء. ويُعد تقدير الموظف على مجهوداته جزءًا من الجهود التي تبذلها الشركة لكي تصبح متميزة والتي تشتمل أيضًا على برنامج للتدريب على كيفية حل مشكلات العملاء والاستماع إليهم بشكل أفضل. ومنذ تطبيق برامج التقدير والتدريب، انخفضت معدلات ترك الموظفين للعمل في أحد المطاعم الأمريكية من ٢٠٠٪ إلى ٩٨٪.

هناك مثال آخر لبرامج تقدير الموظف الرسمية وهي الطريقة التي تُقدر من خلالها أحد المتاجر أفضل العاملين فيها. فكل عام تُصنف هذه المتاجر العالمية والتي تبلغ ١,٢٠٠ متجر طبقًا للمعايير المختلفة، بما فيها حجم المبيعات والأداء مقابل الميزانية وزيادات المبيعات السنوية واستقصاءات رضا العملاء عن مستوى الخدمات. ويحصل الموظفون العاملون في المتجر الرابح على رحلة لمدة أسبوع لأي مكان يختارونه بينما يحل كبار العاملين في مكتب الشركة محل هؤلاء الموظفين لحين عودتهم من الإجازة.

أكد نيلسون أن الكثير من برامج التقدير الرسمية فقدت أهليتها للعمل بسبب نظرتها الرجعية إلى ما قد تم عمله بدلاً من توجيه اهتمام الموظفين للأمام نحو الأهداف والجوائز التي من الممكن أن تحفزهم على تحقيق هذه الأهداف. وبالأخص، انتقد نيلسون العمل التشجيعي الذي يقدم الأشياء الصغيرة مثل مجموعات الأقلام وأكواب القهوة والقمصان وساعات اليد وساعات الحائط وشهادات التقدير والبروشات وجميع الأشياء التي لا يقدرها الموظف بقدر تقديره للمعاملة الحسنة كل يوم.

هذا والحد الأدنى من التقدير غير الرسمي هو الشكر الذي يوجهه المدير المباشر للموظف تقديرًا لنجاحه في أداء العمل والذي يؤثر في جذب الموظفين للعمل والحفاظ على التزامهم فيه أكثر من جميع الخيارات الأخرى المتاحة.

طريقة التعيين الثانية والأربعون:
شعور الموظفين الجدد بالترحيب والأهمية

إذا كنا نرغب في شعور الموظفين بالتقدير والأهمية، فإن أفضل وقت للبدء في ذلك هو الأيام الأولى لهم في العمل. وبشكل متزايد، تبذل الشركات المتميزة كل الجهود الممكنة للترحيب بالموظفين الجدد بطرق خاصة مثل:

- إرسال الهدايا إلى منازلهم قبل بدئهم العمل
- وضع الحلوى والشكولاته بالقرب من مكاتبهم لتشجيع الموظفين الآخرين على زيارتهم وتقديم أنفسهم والترحيب بهم
- تخصيص زملاء أو مدربين أو مراقبين لتدريب الموظفين الجدد خلال الأسابيع الأولى لهم في العمل أو مساعدتهم على الشعور بالاستقرار في المجتمع الجديد
- تدريب المديرين على إدارة الموظفين الجدد في الأيام الأولى لهم في العمل، لهذا يشعرون بالتقدير وأن إسهاماتهم تلعب دورًا حيويًا في نجاح الشركة وهو المتوقع منهم بالضبط
- نشر دورات إعداد مجموعات العمل الرسمية حتى تنعقد على مدار أسابيع بدلاً من إعطاء الموظفين الجدد قدرًا من المعلومات أكبر من القدر الذي يمكنهم استيعابه خلال الأيام الأولى القليلة في العمل

تبذل الكثير من المؤسسات جهودًا خاصة للتأكد من فهم الموظفين الجدد أهمية العمل الذي يقومون به. وقد وصف جون سيلفان عملية مساعدة الموظفين الجدد في تقدير قيمة إسهاماتهم الحقيقية قائلاً: «تتبع العمليات التنازلية لإسهاماتهم». وهناك العديد من الطرق لعمل هذا:



- ابدأ أولاً بتتبع «العمليات التصاعدية» ليتعرف الموظف على مصدر المواد الخام للشركة أو كيف يبدأ اتصال العملاء بالشركة. ثم اهتم بمعرفة كيف يكون لكل من المنتجات أو الخدمات أثر على العملاء.
- دعهم يتحدثون مع العملاء مباشرةً ليكتشفوا كيف يؤثر المنتج أو الخدمة عليهم.
- لا بد وأن يوجد اتصال مباشر بينهم وبين العملاء الذين يشعرون بالرضا عن مستوى المنتج.
- قدم للموظفين الجدد كتيب إرشاد عن الشركة ومنتجاتها وخدماتها.

أثر برنامج إعداد الموظفين على التخفيف من معدل تناقص الموظفين الجدد

حدث في مركز خدمة البرامج التابع لوزارة التضامن الاجتماعي في وسط أمريكا في ولاية كانسس تناقص في عدد الموظفين الجدد بنسبة ٩٪ في عام ٢٠٠١. وهناك توقعات تشير إلى احتمالية خسارة ألف وأربعمائة موظف إثر تقاعدهم عن العمل. وأجرى المركز استقصاءً للموظفين الجدد وأظهر أنهم يشعرون بعدم وجود اتصال مباشر معهم وعدم فهم كيفية التكيف مع مجتمع العمل الجديد. وفي غضون ثلاثة أشهر، أُنشأ برنامج يتعلق بكيفية إيجاد الاتصالات والعلاقات وتوجيه الموظفين الجدد. ويركز هذا البرنامج على تدريب المديرين على كيفية مقابلة وإعداد الموظفين الجدد. ويشكل البرنامج مجموعات تقديم وعقد دورات شخصية مع المديرين من أجل معرفة الموظفين الجدد دور وزارة التضامن الاجتماعي وتاريخها وفرص تطوير العمل بها. وفي صيف ٢٠٠٣، انخفض معدل تناقص الموظفين الجدد إلى ٢,٨٪ ووفر المركز ما يزيد عن ٤٠٠.٠٠٠ دولار من تكاليف ترك الموظفين للعمل.



طريقة التعيين الثالثة والأربعون:
الاهتمام بآراء الموظفين والاستماع لهم والتجاوب معهم

إن الطريقة الموثوق فيها لمعرفة مدى اهتمام الآخرين بآرائنا هي ملاحظة كيفية استماعهم لنا. فجميعنا نحتاج بالفعل إلى معرفة أن الآخرين يهتمون بما نفكر فيه. وعندما يسعى الأفراد إلى معرفة رأينا في شيء ما، نشعر باحترام الآخرين لنا. ولكن، يقول ٣٦٪ فقط من العاملين إن الشركات التي يعملون فيها تسعى بشكل فعال للحصول على آرائهم.

المشكلة هنا هي أن الكثير من المديرين ليس لديهم حسن استماع وهم يعرفون ذلك. وقد شغل الكثير من المديرين هذه المناصب بسبب أنهم يرون أن لديهم القدرة على قيادة الأفراد وأنهم يعرفون أفضل طرق التقدم في العمل. كما أنهم يعتبرون أن إجراء المناقشات مع الموظفين لأخذ آرائهم يبطئ من سير وتقدم العمل. فهم يرون أن مكان العمل لا يصلح لتطبيق الديمقراطية.

تشتهر البحرية الأمريكية بالديكتاتورية أيضًا، ولكن تأتي إحدى التجارب كأحد أفضل الأمثلة في الاستماع للموظفين والعمل على معرفة رأي الموظف متوسط المستوى. فعندما تولى أحد القادة قيادة إحدى السفن في عام ١٩٩٧، انخفضت الروح المعنوية لطاقم السفينة الذي يتألف من ٣١٠ عضوًا بشكل كبير وبلغ معدل تناقص البحارة العاملين على متنها ٤٠٪ على مدار الأربع سنوات الأولى. وأعلن قائد السفينة عن قيامه بعمل شيء مختلف لزيادة ولاء البحارة للعمل ولربطهم به وللحفاظ عليهم.

ما فعله هذا القائد هو رفضه تطبيق النظام التقليدي المتمثل في فرض الأوامر والسيطرة في القيادة. وقد خدم هذا القائد في ظل حكم أحد وزراء الدفاع في الفترة من عام ١٩٩٤ وحتى عام ١٩٩٧ وتأثر بطريقة هذا الوزير في الاستماع والإصغاء عن قصد لكل فرد يقابله. ولم يكن قائد السفينة هذا مستمع جيد ولكنه أقسم أنه «سيعامل أي شخص يقابله على متن

السفينة على أنه أهم شيء في عالمه في هذه اللحظة». ولم يكن بدء العمل بهذا النظام شيئًا سهلاً، ولكن بدأ قائد السفينة بسؤال أعضاء الطاقم عن نوع التغيير الذي يرغبون في عمله في السفينة. وقد أجاب البحارة بأفكار مبتكرة وقليلة التكاليف وفعّالة نفذها القائد تقريبًا على الفور في حالات كثيرة. وقدم الدورات التدريبية وتقابل في حجرة القيادة الخاصة به مع كل البحارة الموجودين في السفينة ووجه سلسلة من الأسئلة تهدف إلى معرفة هؤلاء البحارة معرفة شخصية والاستعانة بأفكارهم في تحسين الأشياء الموجودة على متن السفينة. فقد بدأ بوضع المزيد من الثقة والمسئولية في أيديهم. وقد ردوا على هذه الثقة والمسئولية ببذلهم أقصى الجهود لكي لا يخيب ظنه فيهم.

نتيجةً لجهود القائد المستمرة، حصلت السفينة على الأرقام القياسية في الأداء والحفاظ على البحارة وأصبحت قوائم الانتظار المدرج بها أسماء الضباط والموظفين الذين يريدون الانتقال للعمل على متن هذه السفينة طويلة بسبب ارتفاع معدلات الحفاظ على البحارة على متن هذه السفينة.

يتوق الموظفون إلى استماعك إليهم. ولن تستطيع تحمل عدم السعي للاستماع إلى آرائهم وتطبيقها. فها هي بعض الطرق المتعددة لإعراب الموظفين عن آرائهم وإظهار الاحترام والتقدير لهم وذلك بحسن الاستماع إليهم:

- عقد اجتماعات متبادلة يتحدث فيها الطرفان على قدم المساواة. يتحدث في هذه الاجتماعات أفراد الإدارة بنسبة ٥٠٪ من وقت الاجتماع عن أهدافهم واستراتيجياتهم في العمل وأفكارهم. ثم يعطى حق الحديث للموظفين في الوقت المتبقي من الاجتماع (٥٠٪). ويمكن إجراء مثل هذه الاجتماعات على الإفطار أو الغداء أو أثناء اجتماعات فريق العمل المنتظمة.



- إجراء استقصاء بصفة منتظمة مع الموظفين والاستعداد للعمل على حل المشكلات الرئيسية التي تم اكتشافها. وهذا يرفع من الروح المعنوية في الشركات وذلك عن طريق إخبار الأفراد المسئولين الموظفين أنهم سيهتمون بتطبيق أفكارهم بشكل جدي وسيحترمون آرائهم. وعلى العكس، لا شيء يقتل الروح المعنوية أسرع من طلب معرفة آراء الموظفين ثم تجاهلها. ولا تُعد جميع الاستقصاءات التي تُجرى مشروعات مكلفة. وترفع بعض الشركات من الروح المعنوية بإرسالهم الاستقصاءات التي تُجرى على البريد الإليكتروني كل شهر والعمل على سرعة حل المشاكل التي تبدو صغيرة ولكنها متفاقمة.

حُسن إنصات المديرين إلى موظفيهم

يُعرف أحد المطاعم الموجودة في مدينة نيويورك بالاحتفاظ بكمية كبير من الموظفين الأكفاء في أنواع العمل المعروفة بارتفاع نسبة ترك الموظفين للعمل فيها. يقول مدير التدريب في هذا المطعم «يبلغ متوسط الموظفين في هذا المطعم حوالي ٤٢٥ موظفًا وحوالي ١٥٠ موظفًا عملوا في هذا المطعم لمدة تزيد عن عشر سنوات وبعض الموظفين عملوا أكثر من عشرين عامًا». وعلى الرغم من أن مكتب المدير مفتوح لجميع الموظفين، عيّن صاحب المطعم مدير التدريب هذا لإعلام الموظفين بأنه يضع اهتماماتهم نصب عينيه. «فعندما تعينت للعمل في هذا المطعم، قلت إن الشيء الذي نحتاج إليه أكثر من أي شيء آخر هو مدير مختص بالسماع للموظفين... فعندما نكون مشغولين، لا نفكر في أي شيء آخر. حتى المدير الذي يريد الاستماع والإصغاء إلى الموظفين لديه ثلاثة أشياء يواصل العمل فيها بينما يستمع لموظفيه وبالتالي يشعرون أن المدير لا يكترث بكلامهم ويضرب به عرض الحائط».

- إجراء مقابلات دقيقة مع الموظفين بعد تركهم العمل لكي تتوصل إلى السبب الحقيقي لفقد الموظفين ارتباطهم بالعمل وتركهم له ومناقشة العوامل التي تجبر الموظفين على ترك العمل في المؤسسة بعد ذلك
- ضرورة أن يكون الأفراد المسئولون مخلصين وعلى استعداد للعمل بمقترحات الموظفين عند طلب معرفة أفكارهم المتعلقة بكيفية تحسين أداء العمل
- ترك الموظفين يُجرون تقييمًا كتابيًا لمديريهم بشأن كيفية تحسين مهارات إدارة الأفراد على ألا يذكر اسم الموظف الذي يقوم بالتقييم: ولا يُشكل هذا التقييم جزءًا من تقييم الأداء الرسمي ولكن يُجرى هذا التقييم بهدف التطوير.
- الإعلان عن المقترحات الموجودة في صناديق الاقتراح والعمل وفق المقترحات الجيدة

طريقة التعيين الرابعة والأربعون:
دمج الموظفين في دائرة العمل

يتسبب إبعاد الموظفين عن دائرة العمل في انفصال الموظفين عن العمل وابتعادهم وانسحابهم منه. ومن ناحية أخرى، فإن توفير الشركة لموظفيها قدرًا كافيًا من المعلومات المهمة حول أنشطة الشركة يخلق نوعًا من الانتماء والالتزام.

فبعد مضي الكثير من سنوات العمل المحبطة في إحدى الشركات التي كانت المعلومات فيها تقتصر على كبار الموظفين في الشركة فقط، وضع جاك ستاك حجر الأساس لشركة جديدة في مجال التصنيع تقوم على مبدأ أساسي ألا وهو فتح الطريق أمام الموظفين للاطلاع على البيانات الخاصة بالعمليات التي تجريها الشركة والمعلومات المالية وتعليمهم كيفية فهمها. وبذلك يمكن تفويضهم في اتخاذ القرارات التي تعتمد على هذه البيانات. وأعطى

ستاك أيضًا كل موظف حصة مالية من العمليات التجارية التي تجريها الشركة، الأمر الذي زاد من شعورهم بالانتماء للعمل. وقد زادت معدلات المبيعات في الشركة من ١٦ مليون دولار وحتى ٨٣ مليون دولار في تسع سنوات فقط. كما وحظي الكتاب الذي ألفه جاك على اهتمام كبير حتى أن عشرات الشركات تبنت أفكار جاك في عملهم.

يرجع السبب في عدم تبني الكثير من الشركات لنظام جاك في العمل هو خوفهم من أن يكون إطلاع الموظفين على المعلومات الخاصة بالعمل تنازل عن سلطتهم في العمل. ويذهب تفكير هذه الشركات إلى الاعتقاد بأن هؤلاء الموظفين يمكنهم استغلال هذه المعلومات لعمل شيء ضد مصلحة الشركة أو يعتقد أصحاب هذه الشركات أن الموظفين ليسوا في حاجة إلى معرفة تلك المعلومات أو أن هذه المعلومات ستستحوذ عليهم. ولكن مثل هذه التصريحات تؤكد دائمًا على الافتراض بأن الموظفين أطفال غير مسئولين وغير ناضجين لا يمكن الوثوق بهم وإطلاعهم على المعلومات المهمة. وربما يشعر المدير التنفيذي الذي يختزل المعلومات أنه ذو امتياز وأنه شخص مهم وقوي ولكن يؤثر هذا على مكان العمل تأثيرًا سلبيًا.

في ظل غياب المعلومات، يملأ الموظفون الفراغ الذي يشعرون به بالإشاعات الناتجة عن الشعور بالقلق. وعندما تنتشر الإشاعات، ينخفض معدل الإنتاجية ويزيد الشعور بفقدان الثقة. ويحدث العكس تمامًا عندما تقرر الشركة مشاركة الموظفين في المعلومات لأن المعلومات التي تشارك الشركة الموظفين في معرفتها غالبًا ما تكون مهمة في تحقيق أهداف الشركة. على سبيل المثال، تذكر إحدى شركات إنتاج نظم الكمبيوتر بصراحة كل الأخطاء الموجودة في منتجاتها على صفحات الإنترنت العامة بمجرد الإبلاغ عن أية مشكلة. وبدلاً من تقليل ثقة العميل في منتجاتها، يبني هذا التصريح الثقة ويسمح للمبرمجين بحل المشكلة بسرعة. ويمد المدير التنفيذي لهذه الشركة، وهو من أكثر المديرين التنفيذيين البارعين في التجارة الأمريكية، فريق الإدارة في شبكة الإنترنت بالمعلومات الجديدة كل بضعة أسابيع

والتي يرد فيها بشكل مباشر عن أسئلة الموظفين. حيث يريد المدير التنفيذي لهذه الشركة أن يعلم موظفيه عن أخبار الشركة مباشرةً من المصدر، وليس من وسائل الإعلام. وفيما يلي بعض طرق الحفاظ على الموظفين داخل دائرة العمل:

- مناقشة الخطة الاستراتيجية الخاصة بالشركة علنًا وما تعنيه بالنسبة لكل قسم وكل موظف
- مشاركة الموظفين في مناقشة المقالات التي وردت عن الشركة واتجاهات الصناعة والمنافسين
- إعطاء الموظفين موجزًا عن الأحداث المستقبلية التي يمكن أن تؤثر على خياراتهم في العمل
- إطلاع الموظفين على المعلومات الخاصة بالشركة بأسرع ما يمكن للقضاء على الشائعات في مهدها
- مشاركة الموظفين في معرفة المعلومات وجهًا لوجه كلما أمكن ذلك
- بالطبع، هناك بعض المعلومات السرية أو الخاصة أو الدقيقة في بعض الأحيان والتي لا يمكن إطلاع الموظفين عليها: ومع ذلك ستكون هذه الأوقات استثناء وليست قاعدة.

أخيرًا، علينا أن نتذكر دائمًا أنه كلما زادت قيمة الموظف وقدرته على الإنتاج، زادت رغبة المدير في دمجه في دائرة العمل.

طريقة التعيين الخامسة والأربعون:
توفير الأدوات والموارد الملائمة للموظفين

ينجذب الموظفون للعمل في المؤسسة بناءً على توقعاتهم بإقامة علاقات طيبة مع مديريهم وزملائهم. ولكن، أثبت أحد الاستقصاءات أن ٤٤٪ من الموظفين يشعرون أنهم لا يتلقون الأدوات ولا الموارد اللازمة لتحقيق النجاح في العمل خلال أيامهم الأولى فيه.



سواء أكان العمل بسيطًا مثل عمل مدير الفندق الذي لا بد أن يتأكد أن العاملين في المطبخ لديهم الأدوات المناسبة، أم كان العمل معقدًا مثل شركات التكنولوجيا الحديثة التي لا بد أن يكون فيها أحدث أجهزة الكمبيوتر، فمن الواضح أن الأفراد في مختلف الوظائف يحتاجون الأدوات المناسبة لأداء العمل. وعندما لا يحصلون على ما يحتاجون من أدوات، فلن تقل فقط قدرتهم على الإنتاج، بل سيشعرون أن دورهم في العمل لا يمثل أهمية كبيرة.

ربما نفكر في توفير المال الذي سيُنفق على شراء أجهزة الكمبيوتر وبرامج الكمبيوتر والأثاث والمعدات. ولكن إذا فكرنا في هذه الأشياء على أنها تكلفة فقط، تكون نظرتنا قصيرة. حيث يُعد توفير الأدوات المناسبة في الوقت المناسب استثمارًا ليس فقط في الإنتاجية، ولكن في توجيه رسالة إلى موظفينا أنهم يستحقون توفير كل ما يحتاجون.

هذا ويقول أحد أصحاب الشركات إن شركته تعتمد على اقتناء الأجهزة التكنولوجية المناسبة في مكان العمل. كما يؤمن بضرورة إعادة توظيف التكنولوجيا باستمرار من حيث الأفراد والأدوات التي يحتاجونها لتوسيع نطاق قدراتهم. وعلى أية حال، دع الموظفين يختارون أدوات العمل التي يحتاجونها. وقد اختارت إحدى المجلات الأمريكية في عام ٢٠٠٤ أحد مكاتب المحاماة من ضمن أفضل مائة مكان للعمل في أمريكا وتم ترشيحه أيضًا في الاستقصاء الذي أجراه محامي أمريكي ليكون من أكثر مكاتب المحاماة استخدامًا للأجهزة اللاسلكية في أمريكا، حيث يتأكد صاحب المكتب أن جميع الموظفين في المكتب لديهم أدوات الاتصال اللاسلكية التي يحتاجونها للاستمرار في الاتصال بالمكتب بينما هم بعيدون عنه. وبالنسبة لجيل الستينات والسبعينات والألفيات على وجه الخصوص، تُعتبر القدرة على أداء العمل مع الاحتفاظ بمرونة أسلوب المعيشة قيمة ذات أهمية كبيرة. ومن الناحية العملية، يشعر الموظفون عند اقتناء أدوات الاتصال المناسبة بالدور الحيوي الذي يقومون به في المؤسسة.

إذا لم تكن متأكدًا من نوعية الأدوات والموارد التي يجب توفيرها للموظفين، بكل بساطة استفسر عنها. أرسل استقصاءً شهريًا على البريد الإليكتروني واطرح هذا السؤال «ما الذي تحتاجونه لتحسين مستوى كفاءتكم وقدرتكم على الإنتاج؟» إذا لم تكن متأكدًا هل تستحق هذه الأشياء التي يحتاج إليها الموظفون إنفاق المال عليها أم لا، اطلب من الموظفين تقديم بيان بحاجة العمل إلى الشراء، موضحين كيفية سداد أرباح العمل بالأدوات الجديدة وتكلفة شرائها على المدى البعيد.

تُعد الكثير من احتياجات الموظفين التي ستساعدهم على زيادة كفاءتهم في العمل وقدرتهم على الإنتاج سهلة ورخيصة الثمن ويمكن توفيرها لهم. وعندما تستجيب الشركات لاحتياجات الموظفين بشكل أسرع، توفر هذه الاستجابة السريعة قدرًا أكبر من الالتزام.

طريقة التعيين السادسة والأربعون:
توفير بيئة عمل ملائمة

يُعد توفير المحيط الملائم للعمل شيئًا رئيسيًا يمكن أن تعتقد أنه لا يستحق الذكر. ولكن غالبًا ما يشتكي الموظفون الذين تركوا العمل من أن مكان العمل ضيق أو مليء بالضوضاء أو أن جوه غير ملائم أو فوضوي أو غير نظيف أو ملوث أو أن ظروف العلم غير آمنة. اسأل نفسك، «كيف أرغب في العمل في المكان نفسه الذي يعمل فيه الموظفون لدي؟» اذهب إلى أماكن عمل الموظفين واقض بعض الوقت في الحديث معهم عن الأشياء التي من المفترض تطويرها وتحسينها في المكان الذي يعملون فيه. وباستخدام بعض الأدوات والموارد، يمكن أن تندهش من سهولة بعض الحلول. فمن الممكن أن يكون توفير المروحة والمدفأة وتنظيف مكان العمل من حين لآخر هو كل ما يحتاج إليه الموظفون.

تدل بيئة العمل التي يوفرها صاحب العمل للعاملين لديه على قدر تقديره لهم. فعندما قرر صاحب أحد النوادي بناء فندق جديد، قرر إنفاق مبلغ المال نفسه الذي أنفقه على بناء



مقهى في الفندق لبناء كافيتريا للموظفين وزين الأروقة الخلفية التي يستخدمها الموظفون بنفس الألوان اللامعة والمبهجة التي استخدمها في تزيين أروقة النزلاء. من جديد، فالرسالة التي أرسلها هي: « أنت مهم، إنك تستحق ذلك..... لأنك إذا كنت سعيدًا، ستهتم بخدمة العملاء».

ما يمكن للموظفين القيام به للحصول على مزيد من التقدير

ربما يوجد سبب منطقي لشعور بعض الموظفين بعدم التقدير - ربما لم يثبتوا قيمتهم وأهميتهم للشركة كما كانوا يعتقدون أنهم فعلوا ذلك. وقد أظهر البحث أن الغالبية العظمى من الموظفين يشعرون أنهم يحصلون على رواتب أقل من الرواتب التي ينبغي الحصول عليها ويعتقدون أنهم على رأس أفضل ٢٥٪ من الموظفين. وبالطبع فإن الأمر ليس كذلك. وهذا يعني أن الكثير من الموظفين لديهم نظرة مبالغ فيها عن قيمتهم أو يشعرون أن لديهم حقوقًا كثيرة مهدرة ولم يحصلوا عليها.

فيما يلي بعض الإرشادات التي يمكن أن يتبعها الموظفون للحصول على مزيد من التقدير وزيادة الراتب:

- اطلب من مديرك تحديد النتائج المطلوبة للتفوق في عملك.
- اسأل نفسك هل أنت مستعد للعمل بجد ودفع الثمن لتحقيق هذه النتائج.
- اسأل عن المعايير التي تحدد المكافآت وزيادات الراتب.
- اسأل نفسك هل أنت مستعد للمخاطرة براتبك، والحصول على مكافآت تعتمد على تحقيقك النتائج المستهدفة بدلاً من زيادات الراتب السنوي.
- لو كنت كذلك، اجعلها جزءًا من خطتك في الأداء والتزم بتحقيقها.
- تنافس مع نفسك وليس مع زملائك لتحقيق النتائج الرئيسية.

- اسأل عن المهارات الجديدة التي يمكن أن تزيد من قيمتك وأهميتك بالنسبة للمؤسسة.
- قدم إلى المدير تحليلاً بالتكاليف والأرباح موضحًا حاجة العمل إلى الأدوات والمعدات التي تحتاج إليها.
- اخبر المدير عن كيفية التقدير التي تفضلها من أجل إسهاماتك في المؤسسة.
- اطلب من المدير أن تكون على اتصال مباشر بأحد العملاء الذين يشعرون بالرضا عن مستوى الخدمة لكي تفهم بشكل أفضل قيمة عملك.
- إذا شعرت أنك خارج دائرة العمل، اطلب الحصول على مزيد من المعلومات.
- لا تنتظر أن يطلب المدير رأيك – بل قدم لمديرك فائدة آرائك أو أفكارك.

قائمة خاصة بطرق التعيين المطبقة في الشركات المتميزة

راجع طرق التعيين الموضحة في هذا الفصل وحدد الطرق التي تعتقد أن مؤسستك تحتاج إلى تطبيقها أو تطويرها.

لكي يشعر الموظفون الذين يعملون لديك بقيمة دورهم في العمل وبتقديرك لمجهوداتهم:

٣٥- اربط بين الراتب الأساسي التنافسي الذي يحصل عليه الموظف والقيمة التي سيضيفها للمؤسسة.

٣٦- كافئ الموظف على نتائج العمل بدفع راتب متغير له يتماشى مع أهداف العمل.

٣٧- أعط الموظف مكافأة مجزية لتشجيعه على أداء العمل.

٣٨- قم بتقدير الموظف فور تحقيقه لأهداف العمل بإعطائه حصة نقدية من أرباح الشركة.

٣٩- اهتم بالموظفين وشجع الاتصال الثنائي بين المدير والموظفين عند وضع نظام جديد لدفع الرواتب.

٤٠- راقب نظام دفع الرواتب لضمان العدل والفعالية والثبات والدقة في توزيعها.

٤١- اهتم بإيجاد ثقافة تقدير غير رسمية لمكافأة الموظف على إسهاماته.

٤٢- اجعل الموظفين الجدد يشعرون بترحيبك لهم وبأهميتهم.

٤٣- اطلب رأي الموظفين واستمع لهم وتجاوب معهم.

٤٤- حافظ على اندماج الموظفين داخل دائرة العمل.

٤٥- قدم للموظفين الأدوات وموارد العمل المناسبة.

٤٦- قم بتوفير بيئة عمل مناسبة.

الفصل التاسع
السبب السادس ـ ضغوط العمل وتأثيرها على حياة الموظف

علمتني خبرتي في العمل أن المفتاح الرئيسي للاستمرار في المنافسة هو الابتكار والمفتاح الرئيسي للابتكار هم الأفراد. اهتم بالأفراد لأن الاهتمام بهم هو الطريق الوحيد للاهتمام بالعمل. الشيء الذي عليك تذكره هو أنه لا يوجد عجز في الكفاءة في أماكن العمل المتميزة. فالشركات التي تعاني من عجز في الكفاءة ربما تستحق ذلك بالفعل.

إن حقيقة وجود ضغط كبير في العمل ليست مفاجأة، ولكنه من الحكمة أخذ جميع الأشياء التي تتسبب في شعور الموظفين بالضغط في العمل – مثل زيادة حجم في العمل والخلافات الشخصية والعمل الإضافي الإجباري ووجود مشرفين يتسمون بالفوضوية وانتشار النميمة في عين الاعتبار. الإرهاق والتحيز وفريق العمل السيئ وتعسف المدير وتبلد مشاعره والموظفون الذين لا يعملون بجد وساعات العمل غير المرنة هذا فضلاً عن مرض أحد أفراد العائلة ورعاية الأطفال وكبار السن والانتقالات التي تستغرق مدة طويلة والتضحية بتناول وجبة العشاء مع العائلة للبقاء في العمل حتى وقت متأخر والقائمة لا تنتهي. وتذكرنا تعليقات الموظفين الواردة في الاستقصاء الذي أجرته مؤسسة ساراتوجا بالإحباط والخلاف الذي سيطر على مهامهم اليومية:

أداء عمل أكثر مقابل راتب أقل

- لا تقدر الشركة الموظفين الذين يعملون بجد كل يوم ويتحملون مسئوليات إضافية لتعويض نقص القوة البشرية.
- لا تعين الشركة فريق عمل كاف. وهذا يتسبب في شعور الموظفين بضغط كبير في العمل بالإضافة إلى ارتفاع معدلات ترك الموظفين للعمل.

- لا يضع أصحاب العمل في اعتبارهم الاهتمام بالحفاظ على الموظفين الأكفاء. فقد رأيت عددًا كبيرًا جدًا من الموظفين الأكفاء يتركون العمل في الشركة بسبب عدم تقديرها إسهاماتهم التي حققوها. فأداء عمل أكثر مقابل راتب أقل أصبح جزءًا من سياسة الشركة.
- تعمل الشركة فترات طويلة دون شغل الوظائف الخالية. وهذا يضع ضغطًا كبيرًا على الموظفين ويعوق تطوير المنتج.

التعسف والإرهاق وتبلد المشاعر

- لا تتصدَّ الإدارة في الشركة إلى المضايقات والتعليقات الغريبة والبذيئة التي تصدر عن بعض الموظفين.
- كانت الإدارة أسوا إدارة قد مررت بها في حياتي خلال عملي في التمريض لمدة خمسة عشر عامًا. فقد توفي أحد أفراد عائلتي وتم اقتطاع هذا الوقت من وقت إجازاتي وكان هذا السبب حافزًا كافيًا لبدء البحث عن عمل آخر.
- لا نحصل على راتب كاف فضلاً عن معاملة العملاء السيئة.

التضحية بالحياة الشخصية والعائلية

- أول شكوى هي أنني لا أستطيع قضاء وقت كاف مع عائلتي. فلدي بعض المشاكل بسبب أني غير قادر على إيجاد وقت فراغ لقضاء بعض الأمور. كل ما أريده هو إجازة بدون مرتب. سأستمر في إعطاء الشركة كل ما لدي من جهود ولكنني أحتاج إلى مزيد من الوقت.

- لا تعترف الشركة بحقيقة أن هناك حياة خارج نطاق الشركة.
- أشعر أن الشركة مكان صالح لعمل الموظف الأعزب فقط. فجدول العمل في الشركة لا يلائم الموظفين الذين لديهم عائلات.
- أعتقد أنهم يحتاجون إلى حل مشكلة وضع جدول المواعيد أكثر من حل مشكلة العطلات الأسبوعية.

عدم مرونة ساعات العمل

- لا بد من جعل ساعات العمل أكثر مرونة لهؤلاء الذين يواصلون الدراسة في مدارس مسائية.
- نحتاج إلى وضع جدول عمل زمني مرن – مثل تحديد أية ثماني ساعات للعمل تختارها من بين السادسة صباحًا وحتى العاشرة مساءً.
- لا توجد مقاعد كافية لكي تجلس عليها الممرضات. وعلى الرغم من وقوفنا على أقدامنا لمدة أربع عشرة ساعة دون أن نجلس، لا نحصل على فترات راحة وتم إخبارنا أننا لن نحصل على مقابل لما قمنا به من عمل. وإذا لم أتلقى مكالمات تليفونية عاجلة، يُطلب مني الحضور إلى المبنى وقت الغداء دون الحصول على أي مقابل. وإذا أردت المغادرة وقت الغداء، فلا بد من إيجاد طبيب مستعد لإجراء اتصال بموظف الاستقبال وإخباره. وإذا تكلمت عما يدور في خاطرك، ستكون بذلك مثيرًا للمشاكل.
- لا تهتم الشركة بالعائلة فهي تضعها في الترتيب الثاني حيث يمكن أن تكلف الموظف بأداء عمل إضافي إجباري في أيام العطلات!

التأثير على العملاء

- تتوقع الشركة من الموظفين زيادة الإنتاج بينما تخفق في إدراك أن زيادة الإنتاج يمكن أن تؤدي إلى شعور العملاء بالاستياء وعدم الرضا.
- نحن فريق عمل غير كاف حيث نتحدث إلى عميل تلو الآخر دون وجود وقت للراحة. وبسبب ذلك، ينخفض مستوى خدمة العملاء.
- خفضت مديرتي في الشركة عدد الموظفين لدرجة أنها عرضت الموظفين المرضى للخطر بسبب ضغط العمل عليهم. فهي لا تهتم إلا بادخار المال في خزانتها.

الحاجة إلى الترفيه

- اعتدنا على التحضير للحفلات وإحضار الهدايا. ولكننا لم نعد نرى مثل هذه الأشياء مرةً ثانية. فيجب أن نخفض من الجانب الترفيهي ولكن ليس لدرجة أن يصبح العمل نوعًا من الضغط على الموظف.

المزايا غير الكافية

- تعطي الشركة الموظف يومًا واحدًا فقط عطلة كل عام! بينما يعطي أصحاب الأعمال الآخرون الموظفين عطلة لمدة ثلاثة أيام.
- ينتظر الموظف مدة طويلة قد تستغرق خمس سنوات كي يستطيع الحصول على إجازة أكثر من أسبوعين.
- شعرت بالإحباط عندما علمت بالمزايا الصحية التي تمنحها الشركة لموظفيها. فقد تم تشخيص حالتي بأني مصاب بسرطان الصدر – وأشعر أنه ينبغي علي أن أحارب لكي تقوم الشركة بسداد فواتير العلاج.

- يجب عدم توقيع العقاب على الموظف عند تعرضه للمرض أو لأي حادث عرضي. في الحقيقة، عندما تحدث حالة وفاة في عائلة الموظف، لا تراعي الشركة ما حدث للموظف وكأن ما نزل به كان من المفترض ألا يحدث. تعطي الشركة الموظفين بعض الأيام المرضية مدفوعة الأجر ويجب ألا تؤثر هذه الأيام على الزيادات المالية التي يحصل عليها الموظف.
- تعد إجازات الوضع قليلة. فلا بد أن تعمل الموظفة في الشركة لمدة عام قبل حصولها على إجازة وضع.

مشكلة ضغط العمل الكبيرة

تدل هذه الأنواع من التعليقات على أن ضغط العمل مشكلة حقيقية يعاني منها الموظفون. ولكن ما حجم المشكلة بالفعل؟ فيما يلي بعض النتائج المقتبسة من عدة استقصاءات:

- ذكر ٥٥٪ من الموظفين أنهم أحيانًا يشعرون أن لديهم قدرًا كبيرًا من العمل يجب عليهم أداؤه.
- قال ٤٠٪ من الموظفين إن وظائفهم مرهقة جدًا.
- يقول ٢٦٪ من الموظفين إنهم دائمًا يشعرون بالإرهاق أو الضغط بسبب عملهم.
- يذكر ٢٩٪ من الموظفين أنهم يشعرون بالضغط في العمل سواء أكان قليلاً أم كثيرًا.
- يرى ٢٥٪ من الموظفين أن العمل يحتل المركز الأول ضمن الأشياء التي يمكن أن تشعرهم بالضغط في حياتهم.
- يشتكي ٥٠٪ من الموظفين الذين يعانون من الضغوط الشديدة في العمل من نفقات الرعاية الصحية.

- لا يأخذ ٢٠٪ من الموظفين جميع الإجازات التي من حقهم أخذها بسبب متطلبات العمل.
- يكلف وقت العمل الضائع الناتج عن الاكتئاب الشركات من ٣١ مليار دولار إلى ٤١ مليار دولار كل عام.
- يقول ٤٩٪ من الموظفين الذين يشعرون بالإرهاق الشديد في العمل إنهم ربما يبحثون عن عمل في أماكن أخرى في السنة المقبلة. هذا مقارنةً بالموظفين، الذين تبلغ نسبتهم ٣٠٪، والذين قالوا إنهم لا يشعرون بإرهاق شديد ناتج عن العمل.
- يعتقد ٧٩٪ من أصحاب العمل أنهم يهتمون بموظفيهم ولكن ٤٤٪ فقط من الموظفين وافقوا على هذا الاعتقاد.
- لا يعتقد ٧٠٪ من الموظفين أن هناك توازن سليم بين عملهم وحياتهم الشخصية.
- يضحي ٦١٪ من الموظفين ببعض الراتب من أجل قضاء وقت أكثر مع العائلة.

أسباب الضغط المتزايد

وفقًا لنتائج الاستقصاء هذه، يبدو جليًا أن من ربع إلى نصف الموظفين يشعرون ببعض مستويات الخلل الوظيفي نتيجة لضغط العمل الذي يؤثر تأثيرًا سلبيًا على مستوى إنتاجهم وعلى احتمالية بقائهم في العمل مع أصحاب الشركات التي يعملون فيها.

هذا وتساهم عوامل عديدة في مستويات الضغط الحالية التي يشعر بها الموظفون: أولاً، ضغط الشركة على العاملين للحصول على أكبر قدر ممكن من الإنتاجية في ظل الاقتصاد العالمي شديد المنافسة. ثانيًا، أثر خفض نسبة العمالة في الشركة دون خفض حجم العمل بشكل يتناسب مع نسبة العمالة المنخفضة. ثالثًا، استمرار وجود بعض المخاوف المتعلقة بالأمن الوظيفي حيث يقرأ الموظفون عن خفض نسبة العمالة واندماج الشركات وحيازة



شركة لشركات أخرى. رابعًا، زيادة مستويات شعور الموظفين بالولايات المتحدة بالضغط النفسي والقلق المزمن الذي استمر منذ الهجمات الإرهابية التي حدثت في الحادي عشر من سبتمبر. خامسًا، الزيادة المستمرة في أعداد الموظفين من الآباء أو الأمهات الذين يعولون أطفالاً بمفردهم والذين يعملون في وظيفتين في وقتٍ واحد والمسئولين عن رعاية أحد المسنين في عائلتهم.

مؤشرات شعور الموظفين بالضغط أو بالإرهاق في العمل

يوجد نطاق كبير من الأعراض التي تبدو على الموظفين الذين يشعرون بضغط كبير وبإرهاق من العمل. فيما يلي بعض الأعراض التي تظهر إن عاجلاً أو آجلاً:

- العمل حتى وقت متأخر باستمرار
- العمل أثناء تناول وجبة الغذاء
- عمل الموظف أثناء مرضه
- شعور الموظف بالتعب الزائد عن المعتاد
- أخذ العمل للمنزل
- أداء الموظف العمل بسرعة لتسليمه في الموعد الأخير المحدد لإنجازه
- تعبير الموظف عن شعوره بالإحباط
- عدم قيام الموظف بأية إجازات
- زيادة ظهور السخرية والنسيان والغضب على الموظف
- سعي الموظف لإرضاء رئيسه في العمل
- نقل الموظف إلى مكان بعيد

- تعرض الموظف مؤخرًا إلى الشعور بخيبة أمل أو الفشل في أداء العمل
- مرور الموظف بمرحلة انتقالية أو بصدمة في حياته العائلية

بينما اتفق معظم الباحثين على أن بعض الموظفين يشعرون بالضغط والإرهاق في العمل أسرع من غيرهم، اتفق معظم الباحثين على أن ظروف العمل السلبية تعمل على نشر الشعور بالضغط والإرهاق بين جميع الموظفين. وقد أشرنا إلى الكثير من هذه الظروف في الفصول السابقة – بما فيها عدم توافق الفرد مع العمل والحاجة إلى مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات وشعور الموظف أنه خارج دائرة العمل والإحباط المتعلق بالحاجة إلى التقدم الوظيفي وبيئة العمل السيئة وما إلى ذلك. وتشمل العوامل الأخرى: قصر فترات الراحة النادرة نتيجةً لاحتياجات العمل المستمرة وسرعة التغيير والروتين الممل ومهام العمل التافهة والاستياء والصراع بين الموظفين.

السؤال الأخير هو هل مشكلة ضغط الموظفين في العمل يتم التعرف عليها من قِبل المديرين والمديرين التنفيذيين؟ بالتأكيد، ينظر هؤلاء المديرون لهذا الأمر من وجهة النظر الشخصية – حيث يرون أن مهام العمل تتكالب على المديرين والمسئولين، فهم يعملون ساعات أطول من ساعات عمل الموظفين الآخرين. ولكن هل يهتم المديرون بالفعل بوضع الخطط من أجل خفض الشعور بالضغط في العمل كوسيلة لزيادة الإنتاج ودعم ارتباط الموظفين بالعمل وإبقائهم فيه؟ كما سنرى، فهناك العديد من المديرين يهتمون بوضع الخطط من أجل خفض شعور الموظفين بالضغط في العمل، وقصص نجاح هؤلاء المديرين تحث المديرين الآخرين على اتباع الطريقة نفسها.

ثقافات العمل المفيدة مقابل ثقافات العمل الضارة

إن ثقافة العمل في أية مؤسسة هي حقيقة يجب أن نواجهها، ويجب على كثير من المؤسسات مواجهة ثقافات العمل الضارة المتبعة فيها. فثقافات العمل الضارة هي بيئة العمل غير الصحية وغالبًا ما تتسم ثقافات العمل الضارة بالتالي:

- إجبار الموظفين على الاختيار بين حياتهم الشخصية وحياتهم المهنية
- اعتبار الموظفين تكاليفًا تتحملها المؤسسة، بدلاً من اعتبارهم أصولاً تستثمر فيها المؤسسة رأس مالها
- اعتبار الموظفين مجرد موارد وليسوا أفراد
- معاملة الموظفين كما لو كانوا محظوظين لمجرد حصولهم على وظيفة
- محاولة التحكم في الموظفين بدلاً من تفويضهم في أداء العمل أو تكوين شراكات تضامن معهم
- اختزان المعلومات في مستويات الإدارة العليا كوسيلة للحفاظ على السلطة والسيطرة
- الرؤساء في العمل مهتمون بمصالحهم أو معزولون جدًا عن الموظفين لدرجة أنهم غير ملمين باتجاهات الموظفين ومشاعرهم
- المنافسة الشديدة والصراع بين الأقسام
- التصرف بطريقة لا تتفق مع القيم المزعومة أو مكافأة الموظف على هذا التصرف أو تحمل هذا التصرف
- لوم الموظفين الآخرين على خطأ ارتكبه المدير نفسه والسعي وراء الحصول على التقدير من أجل إنجازات وأفكار موظفين آخرين
- الكذب أو كتمان الحقيقة أو التصرف بشكل غير أخلاقي
- التغيير المستمر في مسار العمل والتقلبات المستمرة في الإدارة وعدم التزام المؤسسة باستراتيجية ثابتة طويلة المدى
- اعتقاد المؤسسة أن الموظفين ليسوا أهلًا للثقة

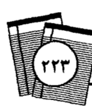
ستكون أي قائمة تتعلق بصور الثقافات الضارة غير مكتملة، حيث لا يوجد طرق محددة يمكن أن تفصح المؤسسة التي تتبع ثقافات عمل ضارة من خلالها عن فشلها. وكما نعرف، يمكن أن تتبع المؤسسة عمومًا ثقافات عمل مفيدة ولكن وجود مديرين يتبنون ثقافات ضارة في أقسامهم يعوق دون تطبيقها. وعلى العكس، فعلى المدير تبني ثقافات عمل مفيدة في المؤسسة التي تتبع ثقافات عمل ضارة عمومًا، بالرغم من أن تحقيق هذا سيكون غير محتمل تمامًا أو سيكون أكثر صعوبة.

مؤشر قياس السلوك المؤسسي اللائق

وضعت إحدى الشركات الاستشارية في النواحي الإدارية مؤشر قياس للسلوك المؤسسي اللائق يستطلع كيفية معاملة الموظفين بعضهم البعض. ويتضمن هذا المؤشر طرح مجموعة من الأسئلة مثل «هل يُوبخ الموظفون عندما يعاملون زملائهم بطريقة غير مهذبة وبازدراء ويصرخون في وجه بعضهم البعض أو عندما يعوق أحدهم نجاح الآخر أو عندما يشتكي أحدهم من عمل الآخر؟»

يقول مؤسس الشركة ورئيسها إن أغلب الشركات التي تحرز مكاسب ضئيلة يرأسها مديرون تنفيذيون يكلفون الموظفين بما لا يطيقون وينتقصون من قدرهم بدلاً من الثناء عليهم. ويقول أيضًا إنه لم يقابل في حياته مديرًا متعسفًا، ولكنه أخبر المديرين التنفيذيين أنه من الصعب أن أكون مثلكم لأن الأفراد يكرهونكم» وعندما فاجئهم بهذا التقييم، شعر البعض بالإحباط.

تتسبب التكاليف المتزايدة للرعاية الصحية في بدء كثير من الشركات بالفعل في تقييم الأحوال الصحية لموظفيها. وأخبر المدير التنفيذي في مجموعة ميدستات، وهي شركة خاصة بإدارة معلومات الرعاية الصحية، إحدى الصحف عن بدء إدراك الشركات أن «الصحة



النفسية» يمكن أن تكون العامل الرئيسي في التكاليف. حيث وجدت «دراستهم لإدارة الرعاية الصحية والإنتاجية» في ثلاث وأربعين شركة كبيرة أن في عام ١٩٩٩ وخلال شدة المنافسة القائمة على كفاءة الموظفين وقدراتهم، ارتفعت تكاليف ترك الموظفين للعمل إلى ٣٧٪ من إجمالي مبلغ الرعاية الصحية والإنتاجية.

علاقة مصلحة العمل بمعاملة الموظفين المعاملة الطيبة

تدرك الشركات بشكل متزايد حقيقة أن الاهتمام بالموظفين كأفراد ليس فقط الشيء الصحيح الواجب عليهم عمله، بل هو أيضًا شيء جيد يفيد مصلحة العمل. ففي السنوات العشر الماضية، كان هناك عدد من الأدلة الرائعة التي أظهرت وجود ارتباط قوي بين معاملة الأفراد معاملة صحيحة وبين ارتفاع نسبة أرباح الشركة.

هذا وقد رسم بعض الكتّاب العلاقات في السلسلة التي تبدأ من الجودة الداخلية لسير العمل ثم إنتاجية الموظفين وولائهم ورضاهم إلى جودة خدمة العملاء ورضا العملاء عن مستوى الخدمة وولاء العملاء وأخيرًا، تؤدي إلى ارتفاع نسبة الإيرادات والأرباح في الشركة (انظر شكل ٩-١).

كما يقدم أحد الكتّاب دليلاً قويًا يؤيد منطق هذه العلاقات ولكنه يبدي أيضًا ملاحظة ذكية ألا وهي: «يُعد لب اهتمام الكثير من الأفراد بشأن الحكمة من معاملة الأفراد معاملة صحيحة هو الاعتقاد بوجود صراع متناقض بين ما يفيد مصلحة العمل وما يفيد مصلحة الأفراد».

عزف بعض رؤساء الشركات عن تبني فكرة أن ممارسات إدارة الأفراد الجيدة يمكن أن تكون دافعًا لزيادة أرباح الشركة. فهم يعرفون أن معاملة الأفراد معاملة طيبة شيء حسن ولكنهم يعتقدون أيضًا أن البقاء للأقوى. وقد عملت ذات مرة في شركة أجاب فيها نائب

رئيس الصناعة، عندما سُئل هل كان يشعر بالضغط في عمله، «لا أشعر بأي ضغط في العمل، بل أنا من يسبب الضغط في العمل». فبالنسبة لمثل هؤلاء المديرين، يبدو أن الاهتمام بالأفراد في إطار استراتيجية العمل شيء غير حكيم وأحمق.

وضعت إحدى الشركات المختصة بنظم المعلومات المتطورة قائمة تضم أسماء أفضل مائة من أصحاب الأعمال حيث تنشر سنويًا في مجلة فورتشن الأمريكية ولكنها خرجت من هذه القائمة بسبب أنها تطلب من الموظفين العمل من ٦٠ إلى ٨٠ ساعة كل أسبوع. كما يبدو جليًا عدم وجود نقص في أعداد الشباب الذين جذبهم العمل طوال هذه الساعات مع وجود التقدم الوظيفي السريع والراتب الجيد. وقالت لي سيدة تعمل هناك إنه عندما أخبرت صاحب الشركة أنها تريد أن تعمل بنظام الدوام غير الكامل، أجاب ممثل التوظيف «أن ساعات العمل في ظل هذا النظام يتطلب أن تعمل ٤٠ ساعة كل أسبوع». وعلى الرغم من هذا، يستمر جذب الموظفين الشباب والأكفاء للعمل في هذه الشركة، وما يجذبهم للعمل فيها هو الطريق السريع في اكتساب الخبرة. فهم يبقون في العمل في هذه الشركة عدة سنوات بوجه عام ثم ينتقلون للعمل في مكان آخر. وعلى الرغم من أن منتجات الشركة جيدة ومربحة، يبقى السؤال – هل يصبح لأصحاب هذه الشركات علامة تجارية في التوظيف التي تخدم وتدعم مصالح عملهم على المدى البعيد؟

الجودة الداخلية لمسار العمل

رضا الموظف

بقاء الموظف في العمل

مستوى إنتاجية الموظف

قيمة الخدمات الخارجية

رضا العملاء

ولاء العملاء

زيادة الإيرادات

زيادة الأرباح

شكل (٩-١): العلاقات الموجودة في سلسلة خدمة الإيرادات

أفضل أماكن العمل في أمريكا

نعرض فيما يلي نماذج لبعض الشركات التي اتخذت مسارات مختلفة في العمل.

- أفضل مكان للعمل في أمريكا هو: شركة سمكرز

تصدرت هذه الشركة القائمة التي تنشرها مجلة فورتشن الأمريكية سنويًا والتي تضم أفضل مائة مكان للعمل في أمريكا ويرجع سبب احتلالها للمركز الأول في هذه القائمة هو استمرارها في اتباع مسار العمل نفسه الذي قد تبنته لعدة سنوات – فهي تعمل وفقًا لشعار محدد وهو: «انتبه للمتحدث واستمع له جيدًا وابحث عن الجانب الإيجابي في الآخرين ووجه الشكر لمن ينجح في أداء العمل ولتكن لديك روح الدعابة ولكن ليس على حساب الآخرين». ترفع كثير من الشركات شعارات تشبه شعار شركة سمكرز ولكن عدد قليل من هذه الشركات يلتزم بهذه الشعارات مثلما تفعل شركة سمكرز.

تقول إحدى الموظفات في هذه الشركة إنها قد تلقت شكرًا خلال عامين من عملها في الشركة أكثر من الشكر الذي قد تلقته في ثلاث شركات كبيرة مختصة بصناعة الأغذية حيث عملت السنوات التسع السابقة. كما يسلم المديرون دائمًا شهادات تقدير للموظفين ويشترون وجبة الغداء لفريق العمل. ويستطيع الموظفون الإفصاح عن استراتيجيات وقيم العمل في الشركة. ويقول الموظفون إن هناك التزام متبادل قائم على القاعدة الذهبية. وبالتالي توجد بيئة عمل إيجابية حيث يشعر الأفراد بالاحترام والتحدي في العمل والتقدير.

كما أخبرت إحدى العاملات في خط التعبئة أحد المراسلين أنه عندما أُصيب زوجها بالسرطان، سمحت لها الشركة بأن تأتي للعمل كلما استطاعت وأن توقف السيارة بالقرب من المتجر لكي تستطيع أن تغادر الشركة بسرعة إذا اضطرت إلى ذلك. وأضافت هذه العاملة ذات الخبرة والتي تبلغ اثنين وثلاثين عامًا قائلةً: «لقد كانت الشركة في غاية اللطف والكرم في معاملتها معي». ويقول موظف آخر: «إذا طُلب مني العمل في هذه الشركة لمدة ١٢ ساعة في اليوم، سأوافق على ذلك».

هذا وعلى الرغم من أنه لا يوجد في الشركة خيار شراء الموظفين لأحد أسهمها أو مركز للرعاية الصحية بداخلها أو الخدمات التي توفر احتياجات الموظفين أو أية مزايا إضافية أخرى، فإنها توفر جدول عمل زمني مرن. كما أن متوسط عدد ساعات تدريب كل موظف سبعين ساعة في العام. ويصر الموظفون على القول إن هذه المزايا المعنوية هي السبب في تميز شركة سمكرز. وتبذل الشركة جهودًا كبيرة في تعيين نوعية الأفراد التي تناسب ثقافة العمل في الشركة والتي تعمل بشكل جيد مع الموظفين الدائمين.

هل يوجد ربح صافي؟ يبلغ الإيراد الكلي لأسهم الشركة ١٠٠٪ على مدار الخمس سنوات الماضية ويبلغ معدل ترك الموظفين للعمل من تلقاء أنفسهم ٣٪ فقط.

- ثاني أفضل مكان للعمل في أمريكا هو: شركة ألستون آند بيرد

تمنح شركة المحاماة الموجودة في مدينة أتلانتا الأمهات ثلاثة أشهر إجازة وضع وثلاثة أشهر للأب إذا كان هو من يقوم برعاية الطفل. وتوصي بإعطاء ٥٠٠ دولار لمركز رعاية الطفل التابع لها على شبكة الإنترنت. كما يبلغ معدل ساعات تدريب كل موظف فيها نحو خمسين ساعة كل عام.

يبلغ متوسط النمو الوظيفي سنويًا ٨٪ كما يبلغ معدل ترك الموظفين للعمل فيها ٧٪ فقط.

- أفضل ثالث مكان للعمل في أمريكا هو:متجر كونتينر ستور

يصنف هذا المتجر الآن من بين أفضل أماكن العمل لسنوات عديدة. فهو يقدم جلسات لليوجا أسبوعيًا مجانًا للموظفين ويحضر هذه الدورات ٢٥٪ من الموظفين في الشركة. ويبلغ متوسط عدد ساعات تدريب كل موظف في متجركونتينر ستور حوالي ١٦٢ ساعة كل عام. كما يُعرف المتجر بارتفاع الروح المعنوية في فريق العمل به. وتشتمل المزايا الإضافية الأخرى التي يمنحها المتجر للعاملين فيه على: جلسات التدليك والتدريب المباشر على شبكة الإنترنت ومفكرة التغذية التي يتم تخصيصها بصورة شخصية لكل موظف.

الشيء المشترك بين هذه الأماكن

الشيء المشترك بين جميع أصحاب الأعمال السابق ذكرهم هو اتباع فلسفة «أعط أولاً وخذ ثانيًا». بعبارة أخرى، يعتقد أصحاب الأعمال البارزون هؤلاء أنهم لو بادروا بإعطاء خبرة التوظيف المطلوبة لموظفيهم، سيرد الموظفين على ذلك بالإسهامات التي يقدمونها للشركة. وهكذا، فهم يفضلون البدء بدائرة الالتزام المتبادل. كما تفهم أصحاب الأعمال المتميزون أنهم يتنافسون مع أصحاب أعمال آخرين - منهم الكبير والصغير - على جذب الموظفين الأكفاء للعمل لديهم ويدركون أهمية تصنيف شركاتهم ضمن الأماكن التي يُفضل العمل فيها. فلم يعد الأمر يتعلق بالتعيين السلبي للموظفين عن طريق المقابلات التي تُجرى معهم قبل التعيين، بل إن الأمر يتعلق بتسويق اسم المؤسسة كمكان مناسب للعمل.

يمكن مقارنة هذا النظام بنظام أصحاب الأعمال الذين يبدءون بوضع الموظف تحت الاختبار وينتظرون رؤية إذا كان هذا الموظف جدير بالاحترام ويحكمون على الموظف أنه لا يصلح للعمل حتى يثبت العكس. كما ينتظرون أن يُثبت الموظف التزامه للمؤسسة قبل أن تظهر المؤسسة التزامها نحوه. بالتأكيد، هذا هو النظام التقليدي ولكن في ظل الاقتصاد القائم على المنافسة على جذب الموظفين الأكفاء، لم يعد هذا النظام قادرًا على الحفاظ على قدرة الشركة التنافسية. وقرر أصحاب الأعمال الجدد إعطاء الموظفين قبل الأخذ منهم. وغالبًا ما يبذلون أقصى جهودهم لاختيار الأفراد المناسبين للعمل. وهذا يجعل أصحاب العمل يثقون بسهولة في رد الموظفين الذين عينوهم على هذه الجهود بالالتزام في العمل.

الاهتمام بالشركات المنافسة

عندما بدأ صاحب إحدى الشركات المتخصصة في مجال الطب الإحيائي نشاط شركته، كان قد عمل لمدة سبعة عشر عامًا في شركة كبيرة قبل استغناء الشركة عنه في خامس مرحلة من تسريح الشركة للموظفين. وقد تحولت بيئة العمل في الشركة الكبيرة التي كان يعمل فيها

إلى بيئة أخرى حيث لم يعد الموظفون يشعرون بالولاء تجاه الشركة. وهذه كانت الثقافة التي لم يرغب في اتباعها. لذلك، قرر أن يدير الشركة التي سيؤسسها في يوم ما بطريقة مختلفة تمامًا.

إنه لا يريد أن يلعب دور شخصية الأب صاحب السلطة، بل يريد أن ينمي شعور الموظفين بالولاء تجاه الشركة. فقرر توفير التالي لموظفيه:

- التأمين الطبي والتأمين على الحياة والتأمين الصحي وخدمات طب الأسنان لعائلة الموظف بأكملها
- إجازة اعتيادية/ مرضية لمدة خمسة عشر يومًا مع ترحيل أيام الإجازات غير المستغلة للعام التالي
- حساب تقاعد الموظفين مع دفع تعويض تبلغ قيمته ٣٪ ومنحة حكومية للتقاعد المبكر
- العمل لمدة سبع ساعات في اليوم
- توفير تليفونات خلوية مجانية للموظفين
- بطاقات ائتمان مدفوعة القيمة من قبل الشركة
- قاعات ألعاب جديدة
- برنامج لياقة بدنية جديد
- إعطاء الموظفين حق المشاركة في حالة الشركة المالية
- دفع ٢٪ من الرواتب السنوية للموظفين في أي شهر تحقق فيه الشركة رقمًا قياسيًا في إجمالي الربح
- دفع علاوات في نهاية السنة بنسبة من ٤٪ إلى ٥٪ من الراتب السنوي
- عدم وجود توصيفات وظيفية، مع حرية التنقل بين الوظائف المختلفة

منذ أن فتحت هذه الشركة أبوابها في عام ١٩٩٨، خسرت أربعة فقط من إجمالي الموظفين الذين يعملون بها. ويعتقد صاحب الشركة أن هذا الرقم القياسي هو الذي زاد من إنتاجية الشركة وإيراداتها. يقول صاحب الشركة: «بدأنا من الصفر وستصبح إيرادات الشركة هذا العام ٣,٥ مليون دولار».

سواء أكان الدافع هو الرغبة في توفير مزايا للموظفين أو ثقافة العمل أو الرغبة في إثبات الكفاءة كمدير، يختار أصحاب الأعمال البارزون استراتيجية صحيحة في توظيف العاملين من أجل تحقيق أهداف العمل المنشودة. فإن هدفهم المميز هو معرفة أن هذه الشركات تتبنى ثقافات عمل تضم من مستوى الأداء والاهتمام بالموظفين (انظر شكل ٩-٢). لا تغفل ثقافات العمل القائمة على إظهار مستوى عالي من الاهتمام بالموظفين أبدًا عن حقيقة أن الموظفين أفراد في المقام الأول ولديهم احتياجات إنسانية أساسية كما أن حالتهم الاجتماعية تختلف من موظف لآخر. فهم يعرفون أن موظفيهم يريدون الحصول على بعض الوقت لعيش حياة مترفة بتخطي حدود العمل.

مستوى أداء عالي مستوى اهتمام منخفض	مستوى أداء عالي مستوى اهتمام عالي
مستوى أداء منخفض مستوى اهتمام منخفض	مستوى أداء منخفض مستوى اهتمام عالي

شكل (٩-٢): تعادل ثقافة العمل في الشركة مع نوعية التعيين في الشركة

كما يبدو أيضًا أن جميع أصحاب الأعمال البارزين يشتركون في تطبيق طرق التعيين التالية:

طريقة التعيين السابعة والأربعون:
بدء العمل بثقافة المنفعة المتبادلة

بدأت بعض الشركات توفير حياة مهنية كريمة ومزايا صحية عديدة من أجل موظفيهم وذلك من منطلق الاهتمام الحقيقي وتعاطف الشركات مع موظفيها. وتفعل شركات أخرى الكثير كوسيلة لتحقيق هدف محدد ألا وهو تعيين الموظفين الأكفاء والحفاظ عليهم. فمن خلال بحثي وخبرتي علمت أن أصحاب الأعمال الذين لديهم هذا الدافع السابق عمومًا يحاولون كل يوم إيجاد ثقافات عمل تشجع الاهتمام بالموظفين وتشجعهم على الالتزام بالعمل. وهذا يعني أن الأسلوب الذي يقوم على تقديم المزايا الوفيرة للموظفين يحقق نجاحًا كبيرًا. أنا أؤمن بنجاح هذا النظام، خاصةً إذا كان القرار المتعلق بتوفير هذه المزايا الجديدة يشير إلى بداية إتباع التغيير الثقافي الذي يقوم على معاملة الموظفين بمزيد من الاهتمام والاحترام.

من خلال البحث الذي أجريته عن أفضل الطرق المتبعة في الشركات المتميزة في نهاية التسعينات من أجل كتابة كتابي الأول، تأثرت عندما علمت أن كبرى الشركات المتميزة كانت تعمل تحت قيادة المديرين التنفيذيين الذين يولون اهتمامًا كبيرًا بالموظفين ويعاملونهم كأفراد وليس مجرد أعداد أو آلات.

كان ما لاحظته في جميع رؤساء هذه الشركات هو إيمانهم بالمبادرة في اتخاذ الخطوات الأولى لبناء الثقة ثم حصاد نتيجة هذه المبادرات بعد ذلك. ويبدو أن جميعهم يعرفون بديهيًا أنهم لو أظهروا الاستعداد المبدئي لوضع ثقتهم في موظفيهم عن طريق تكليفهم بأعمال مهمة، عندئذ سيتبادل الموظفون الشعور بهذه الثقة طواعيةً مع أصحاب العمل. وبسبب أنهم مديرون تنفيذيون ماهرون، أدركوا أيضًا أن الموظفين الذين يتلقون معاملة طيبة من قبل مديريهم بالتأكيد يهتمون بالعملاء بشكل أفضل. ولكن هذا الإدراك لم يكن الدافع وراء معاملتهم الطيبة.



دور أصحاب الأعمال في خفض معدل ترك الموظفين العمل

يتطلب العمل في الشركات، التي تعمل في مجال الاتصالات القائم على استراتيجية التسويق، أحيانًا عمل الموظفين ساعات طويلة، بما فيها العمل أثناء الليل وفي العطلة الأسبوعية لإنهاء أحد المشروعات الخاصة بعملاء كبار. ويعتبر بعض أصحاب كبرى الشركات أن ترك الموظفين العمل أحد المشاكل الحقيقية. فقد عمل بعضهم في شركات تسويق أخرى حيث كان الموظفون المبدعون يتركون العمل في هذه الشركات. وقرروا إيجاد بيئة عمل مختلفة في شركاتهم.

ذكر صاحب إحدى الشركات: «أن النظام الثابت لجدول العمل الزمني يبلد المشاعر ويحصر قدرتك على التفكير في نطاق محدد». ولمنع الموظفين من ترك العمل، وضع أصحاب الشركات ساعات عمل منتظمة من الساعة الثامنة والنصف صباحًا وحتى الساعة الخامسة مساءً. وبذلوا كل ما في وسعهم لتطبيق هذا الجدول حتى لو لزم الأمر تأجيل تنظيف المكتب إلى الليل. وعندما يتطلب العمل في بعض المشروعات ساعات أطول، يعوض الموظفون هذا الوقت الإضافي بالقيام بإجازات من أجل تجديد نشاطهم. ويأخذ أصحاب مثل هذه الشركات الموظفين بصفة منتظمة إلى نزهة في إحدى الحدائق والمتاحف لزيادة قدرتهم الإبداعية ولكسر روتين أسبوع العمل. ويدفع أصحاب الشركات أيضًا من أجل حضور مؤتمرات التدريب التي تنعقد في البلد وتقدم تقارير المراجعات النصف سنوية للمكافآت الفورية والرواتب.

منذ تنفيذ هذه الأفكار الجديدة، ذكر العاملون في إحدى الشركات أن معدلات ترك الموظفين العمل قد انخفضت، كما أن هناك ارتفاع ملحوظ في الروح المعنوية لموظفي الشركة. يُقدر الموظفون الحصول على ساعات إضافية للتمتع بحياتهم الخاصة بعيدًا عن العمل. وقد غيّر أصحاب العمل بالفعل مسار العمل في الشركة، لأنهم يعرفون أنه سيفرض على الموظفين حجم عمل يمكن أن يشعرهم بالضغط والإرهاق.



قائمة المزايا والخدمات

السؤال الذي يطرحه كثير من أصحاب الأعمال هو: ما المزايا والخدمات التي نستطيع إعطائها لجذب ما نحتاج من الموظفين الأكفاء والحفاظ عليهم بينما تساعد في الوقت نفسه على تقليل مستويات الضغط في العمل وعيش الموظفين حياة ممتعة خارج العمل؟ ومع تكاليف المزايا التي تبلغ حوالي ٤٥٪ من إجمالي الراتب، تنظر معظم الشركات بعناية إلى توازن التكاليف مع المزايا كما تدرس احتياجات مجموعة العمل الحالية والمطلوبة طبقًا للدراسة الإحصائية للسكان.

فيما يلي تحليل لغالبية المزايا المشهورة التي يحصل عليها الموظفون كما وردت في جمعية إدارة الموارد البشرية في الاستقصاء الأخير السنوي الذي أجرته بشأن المزايا التي يحصل عليها الموظفون في العمل. وأوضح الاستقصاء نسبة تقديم الشركات، التي تمت دراستها لجميع المزايا للموظفين في عام ٢٠٠٣ مقارنةً بالمزايا التي قدمتها لهم في عام ١٩٩٩، وهي كالتالي:

	٢٠٠٣	١٩٩٩
المزايا الاجتماعية:		
معاش مخصص لرعاية المعولين	٪٧١	٪٦٥
مرونة جدول العمل	٪٥٥	٪٥٤
ضغط ساعات العمل الأسبوعية	٪٣١	٪٢٦
العمل بالتناوب	٪٢٢	٪٢٢
خدمات رعاية كبار السن	٪٢٠	٪١٤
خدمات رعاية الأطفال	٪١٨	٪١٥

المزايا الصحية:		
تغطية برنامج المستحضرات الطبية	٩٨٪	٩٣٪
التأمين على الحياة	٩٨٪	٩٧٪
توفير الخدمات الخاصة بطب الأسنان	٩٦٪	٩٣٪
خدمة التأمين الصحي المتميزة	٨٧٪	٨١٪
خدمات العلاج من الأمراض العقلية	٧٦٪	٧٨٪
خدمات طب العيون	٧١٪	٦٤٪
نفقات خاصة برعاية الموظف الصحية	٧٠٪	٦٥٪
برنامج مساعدة الموظفين	٦٧٪	٦٤٪
برامج اللياقة البدنية	٥٧٪	٥٧٪
منظمة الوقاية الصحية	٥٤٪	٦٥٪
مرونة النفقات الخاصة بالتأمين الصحي	٥٢٪	٥٠٪
خدمات التأمين الصحي طويلة الأجل	٤٧٪	٣٦٪
برنامج رعاية الطفل	٤٢٪	٤٧٪
المتابعة الطبية للموظف	٤٠٪	٤٩٪
الإقلاع عن برنامج التدخين	٣٢٪	٣٢٪
دعم مركز اللياقة أو سداد مصروفات التأهيل البدني	٣١٪	٢٣٪
تعويضات الوفاة (عن الأمراض التي تسبق الوفاة)	٣٣٪	٢٣٪
مزايا الرعاية الصحية لأصحاب المعاشات	٣٠٪	٤٢٪
البرامج المخصصة لرعاية الأم قبل الولادة	٢٧٪	٣٥٪

برنامج فقد الوزن الزائد	٢٤٪	٢٣٪
مركز للياقة البدنية داخل مقر العمل	٢٢٪	٢٠٪
برنامج الوقاية من الضغط النفسي	٢١٪	٢١٪
مزايا الخدمات الشخصية:		
الندوات والدورات والمؤتمرات	٩٣٪	٩٤٪
العضوية المهنية	٨٥٪	٨٥٪
ارتداء الزي غير الرسمي يومًا واحدًا كل الأسبوع	٥٨٪	٥٦٪
ارتداء الزي غير الرسمي كل يوم	٤٤٪	٤٤٪
توفير الخدمات الغذائية/ المطاعم الصغيرة المدعمة	٢٦٪	٣٨٪
الخدمات الخاصة بالمساعدة القانونية	٢٥٪	١٧٪
خدمات تنظيف الملابس	١٣٪	١٢٪
خدمات العلاج بالتدليك	١١٪	٨٪
تدريب الموظف على كيفية الدفاع عن النفس	٦٪	٧٪
توفير خدمات الحراسة	٢٪	٤٪
مزايا الإجازات:		
إجازات مدفوعة الأجر	٩٨٪	لا يوجد
إجازات في حالات الوفاة مدفوعة الأجر	٩١٪	٩٣٪
رسوم الحوادث مدفوعة الأجر	٩٠٪	٩٥٪
إعانات العجز الدائم	٨٨٪	٨٩٪
الإجازات الاعتيادية مدفوعة الأجر	٨٧٪	٩٥٪

إعانات العجز المؤقت	٨١٪	٧٨٪
الإجازات المرضية مدفوعة الأجر	٧٦٪	٨٧٪
خطة الإجازة مدفوعة الأجـر (للمـرض أو النزهـة أو لأسباب شخصية)	٦٨٪	٣٥٪
الإجازات السنوية مدفوعة الأجر	٤٠٪	٥٧٪
برنامج الإجازات غير مدفوعة الأجر	١٩٪	١٩٪
إجازة الحضانة مدفوعـة الأجـر التـي لا تـدخل تحـت نطاق العجز المؤقت (بالنسبة للأم)	١٤٪	٥١٪
إجازة حضانة للأب إذا كان هو العائل الرئيسي للطفل	١٢٪	١٢٪
برنامج الإجازات مدفوعة الأجر	٦٪	٦٪
المزايا المادية:		
برنامج التقاعد (برنامج تقاعد العاملين المتنوع السابق)	٢٣٪	٢٤٪
برامج دعم استثمار الأموال	١٢٪	١٣٪
صرف الشيكات من داخل مقر العمل	١٢٪	١٤٪
برنامج دعم التحويلات المالية	١٢٪	١٠٪
دعم الساحة الخاصة بتجمع السيارات	٤٪	٥٪
السفريات التابعة للعمل:		
قطع الموظف بشكل متكرر مسافات طويلة في السفر	٧٤٪	٩٠٪
دفع المكالمات التي يجريها الموظف لمنزله أثناء سفره	٧١٪	٧٧٪
فترات الراحة التعويضية بعد العودة من السفر	٢٥٪	٢٣٪

التنظيف مدفوع الأجر لملابس الموظف أثناء سفره	٢٤٪	٣٠٪
رسوم الرعاية الصحية مدفوعة الأجر أثناء سفر الموظف	٥٪	٩٪
مزايا السكن وتغييره:		
مزايا تغيير السكن المؤقتة	٤٤٪	٤٥٪
دعم تغيير السكن للزوج أو للزوجة	٢١٪	٢١٪
تباين تكاليف المعيشة	٢١٪	٢٠٪
برنامج دعم تأجير مسكن مناسب	١٥٪	٩٪
برامج دعم القروض من أجل السكن	١٢٪	٩٪

يرجع انخفاض نسب المزايا التي تقدمها الشركات لموظفيها إلى الأزمة المالية التي حدثت بسبب التدهور الاقتصادي الذي حدث خلال السنوات الأخيرة. وفي واقع الأمر، بلغت فيه المنافسة القائمة على الكفاءة ذروتها عام ١٩٩٩ . فلو اشتعلت المنافسة القائمة على الكفاءة بين أصحاب الشركات من جديد كما يتوقع الكثير، فمن المحتمل أن ترتفع نسبة المزايا التي تقدمها الشركات للموظفين.

من الجدير بالذكر أن الكثير من المزايا الجديدة التي ذُكر أن الشركات وفرتها للموظفين في عام ٢٠٠٣ لم يشتمل عليها الاستقصاء الذي أجرته جمعية إدارة الموارد البشرية في عام ١٩٩٩ مثل: دعم علاج العقم (٤١٪) والعمل المؤقت على الكمبيوتر من البيت (٣٤٪) والإجازات غير مدفوعة الأجر للمتطوعين (٢٤٪) والمزايا المحلية التي يحصل عليها الشريك (٢٣٪) والمكافآت الفورية (٢٢٪) وخدمات التخطيط للسفر (٢٠٪) والمنح الدراسية لأفراد عائلة الموظف (١٩٪) والإجازات مدفوعة الأجر للمتطوعين (١٧٪) والعمل الدائم على الكمبيوتر من البيت (١٧٪) وصندوق الزمالة (١٤٪) ورصيد الإجازات الذي يمكن أن يُمنح للموظفين الآخرين (١٣٪) وخدمات الإنترنت المجانية أو

المخفضة (١٢٪) والعلاج الغذائي (١١٪) والرعاية الطبية المتوفرة في مكان العمل (١١٪) والقروض التي يحصل عليها الموظفون لشراء أجهزة كمبيوتر شخصية (٨٪) ومزايا توفير أجهزة كمبيوتر مجانية للاستعمال الشخصي (٥٪) وتوفير وجبات جاهزة للمنازل (٢٪) والمكافآت التي يحصل عليها الموظفون الذين تم تعيينهم من جديد (٢٪).

على مدار السنوات العديدة الماضية، أجرت عشرات الشركات دراسات لنسبة تكلفة المزايا الداخلية، والتي تهدف إلى الربط بين برامج العمل وتحسين مستويات شعور الموظف بالرضا عن العمل وإنتاجية الموظف وحضوره. وقد أجرت إحدى الشركات في واشنطن والذي يبلغ عدد العاملين بها نحو ٤٠٠٠ موظف دراسة عن خدمات رعاية كبار السن التي تقدمها الشركة للموظفين لتقدير تكلفة تعيين إخصائي اجتماعي دائم في الشركة. وفي أول سنتين في العمل، التقى مدير خدمات رعاية كبار السن بـ ١٠٪ من الموظفين. وتلك النسبة تساوي ٣,٥ مليون دولار في السنة من خسارة الإنتاجية الناتجة عن مسئوليات رعاية كبار السن التي يمكن تجنبها.

هذا وقد وجدت إحدى الشركات الدولية، التي تم تكريمها على برامجها الرائدة في العمل، أنه منذ تقديم جدول عمل زمني مرن، استطاعت الشركة أن تخفض عدد الساعات المخصصة للرد على مطالب العملاء في مراكز العمليات من عشر ساعات إلى أربع فقط. وعلى الرغم من أن نسبة الأرباح بقيت كما هي، زادت نسبة رضا العملاء عن مستوى الخدمات. وكانت معدلات استمرار الموظفين في العمل ضعف معدلات المكاتب التي يرفض مديروها اتباع جدول عمل زمني مرن. وكانت أكبر النتائج هي معدلات الحفاظ على العملاء حيث بلغت نسبتها ٧٪ أعلى من معدلات المكاتب التي تؤيد العمل وفقًا لجدول عمل زمني مرن.

قدرت إحدى الشركات المالية في نيويورك أن برامج جدول العمل الزمني المرن التي تقدمها الشركة إلى ٣٠,٠٠٠ موظف من العاملين لديها ساعدت الشركة على تجنب ٤١,٥ مليون دولار من تكلفة معدلات ترك الموظفين العمل وذلك في عام ٢٠٠٣.

حتى في فترات الركود الاقتصادي طويل الأجل، كانت معظم الشركات مستعدة أن تخاطر بإلغاء جميع البرامج التي وضعتها كمظلة في حملاتها التي شنتها لكي يتم تصنيفها ضمن الأماكن المناسبة للعمل. واحتفظت الكثير من الشركات ببرامج العمل الخاصة بها دون أي تغيير خلال عمليات التسريح الرئيسية للموظفين. وقد أدرك الكثير من أصحاب الشركات الأخرى بالتأكيد أن إبقاء المزايا والخدمات تزيد أهميته عندما يطلب أصحاب الأعمال من الموظفين العاملين لديهم بذل مزيد من الجهد في العمل بسبب انخفاض معدلات الإنتاج.

لا يتعلق التخفيف من حدة الشعور بالضغط والإرهاق في العمل بتقديم المزايا والخدمات الرسمية فقط، بل يتعلق أيضًا بإيجاد ثقافة غير رسمية حيث يفكر المديرون التنفيذيون والمديرون فيما يمكن عمله من أجل موظفيهم، على الأقل بقدر تفكيرهم فيما يمكن أن يقوم به الموظفون من أجل عملاء الشركة.

طريقة التعيين الثامنة والأربعون:
إيجاد ثقافة تعمل على تلبية احتياجات الموظفين الأكفاء

لا تُعد عملية اختيار أنواع المزايا وخدمات العمل التي تُمنح للموظفين مجرد اطلاع على الاستقصاءات المتعلقة بالمزايا التي تمنحها الشركات للموظفين ومطابقتها بالمزايا التي يمنحها أصحاب الأعمال الآخرين. الحقيقة هي أنه ربما لا يمكنك تحمل توفير أنواع المزايا التي تقدمها الشركات الأخرى من حولك ولكن يجب الاستمرار في التنافس معهم على جذب الموظفين الأكفاء. وهذا يعني أنه يجب اكتشاف طريقة للمنافسة على جذب الموظفين الأكفاء تفوق فائدتها كلفتها. لذلك، فبدلاً من تقديم خدمات مباشرة لرعاية الأطفال، ربما تختار التركيز على تعيين واختيار وتدريب المديرين حتى يقوموا بإدارة الأفراد باحترام وعناية.

العامل الآخر لاختيار المزايا والخدمات الصحيحة هو التوفيق بينها وبين احتياجات مجموعة المتقدمين للعمل والموظفين الحاليين. ضع في اعتبارك حالة إحدى الشركات المالية



التي عملت في مجال سمسرة التأمين ٢٥عامًا والتي تعين حوالي خمسة وعشرين فردًا. يُعد صاحب هذه الشركة، أحد المحنكين في مجال سمسرة التأمين، كما يعرف جيدًا كيف يحافظ على قدرة شركته في التنافس مع غيرها من الشركات. لذلك، قرر معاملة الموظفين بمثل هذه الطريقة التي تجعلهم يريدون البقاء في العمل. ويذكر صاحب هذه الشركة: «اتخذت القرار الصائب في معاملة الأفراد الموجودين حولي كعائلة وليس كموظفين». لذلك، وضع العديد من الطرق التي اعتقد أنها ستحقق هذا الهدف موضع التنفيذ. وتشتمل هذه الطرق على تسجيل أيام ميلاد الموظفين والذكرى السنوية لتعيينهم في الشركة وإرسال كروت لهم في هذه المناسبات الخاصة وتوفير الخدمات في مطبخ الشركة ووضع لافتات على أبواب المكاتب الخاصة بفريق العمل تقديرًا للإنجازات التي قدموها للشركة.

فكر صاحب هذه الشركة أيضًا في حقيقة أن العديد من السيدات في الشركة لديهن أطفال في سن الالتحاق بالمدارس والبعض منهن يفضلن العمل غير المتفرغ. لذلك، وضع جدول عمل زمني غير تقليدي يناسب احتياجات المرأة العاملة. حيث يسمح للمرأة العاملة بالحضور للعمل في وقت متأخر قليلاً في الصباح وبذلك ستكون موجودة في البيت وقت ذهاب أطفالها إلى المدرسة. ويأتي البعض الآخر من السيدات إلى العمل في وقت مبكر في الصباح ويغادرن العمل في وقت مبكر وبذلك يستطعن الوصول إلى المنزل والجلوس مع الأطفال في نهاية اليوم الدراسي. وقد نجح صاحب هذه الشركة في وضع جدول عمل زمني غير تقليدي. وبذلك يستطيع الموظفون الذين يريدون العمل لبعض الوقت المشاركة في نفس الأعمال. ويوضح هذا الرجل أن الموظفين الذين يعملون ثلاثة أيام في الأسبوع هم أكثر الموظفين إنتاجًا لديه في الشركة.

عندما قرر صاحب هذه الشركة الانتقال إلى مقر جديد، سأل موظفيه عن أهم الأشياء التي يجب توفرها في مقر الشركة بالنسبة لهم. وكانت إجاباتهم هي سهولة الوصول إلى

الطريق العام الرئيسي بين الولايات. وسألهم عن المواصفات التي يريدونها في حجرة الاستراحة وكل مكان في الشركة ونفذ كل الأشياء التي ذكروها. حيث يوجد في مقر الشركة الجديد مطبخ وفناء يوجد به منضدة للأكل عليه وقت التنزه وشواية وتليفون.

تذكر صاحب هذه الشركة أيضًا أنه في بداية عمله في إحدى شركات الشحن، كان دائمًا قلقًا من عدم كفاية المال الذي يملكه للقيام برحلة. لذلك، فهو يعطي ستامبف للموظفين مكافآت نقدية قبل القيام بأية عطلات. كما يعطي الموظفين أيام إجازة إضافية قبل أو بعد أيام الإجازات الرسمية.

كما يمكن أن تتخيل، لا يمثل ترك الموظفين العمل لديه أية مشكلة على الإطلاق. ويعرف أنه قد ادخر الوقت والمال عن طريق الحفاظ على قوى عاملة مستقرة في شركته. قال وقد ذكر صاحب هذه الشركة: «عندما تضطر إلى تعيين الموظفين والإبقاء عليهم، فأنت تعرف أن الموظفين لن يستطيعوا فهم طبيعة العمل في عام واحد، ويعد هذا إهدارًا للوقت. ولكن عن طريق معاملتك الطيبة مع الموظفين تستطيع الإبقاء عليهم ولن تضطر إلى الدخول في هذه الدائرة».

التعرف على طبيعة الموظفين

يعد العامل الرئيسي لمعرفة الموظفين لديك هو فهم احتياجاتهم. ومن أشهر الأمثلة على ذلك مؤسسة ساراتوجا، وهي شركة موجودة في مدينة كاري شمال ولاية كارولينا، حيث نجح المدير التنفيذي لهذه الشركة في إنشاء واحدة من أكبر شركات البرمجيات في العالم وذلك عن طريق إعطاء الأشياء المناسبة للأفراد المناسبين. علم المدير التنفيذي لمؤسسة ساراتوجا أن كبرى شركات برامج الكمبيوتر الأخرى تعرض على موظفيها خيار شراء أسهم الشركة بأسعار تقل عن قيمتها في السوق كإحدى المزايا التي تقدمها الشركات لتشجيع موظفيها على

البقاء في العمل ولكنه اختار عدم تقديم هذا العرض لموظفيه. وعلم أيضًا أن معظم شركات برامج الكمبيوتر الأخرى تعطي الموظفين رواتب رائعة ولكنه قرر عرض رواتب تنافسية. وكان على علم أيضًا بأن سير العمل وأسلوبه في معظم شركات برامج الكمبيوتر متهور وطائش. لذلك، أعلن عن إيجاد بيئة عمل معتدلة ومتزنة.

ما توصل إليه المدير التنفيذي لمؤسسة ساراتوجا هو أنه كان هناك مئات من محترفي البرامج الأكفاء الذين يهتمون بالعمل في بيئة مناسبة وكان البعض منهم يرغب في إيجاد توازن بين الحياة الشخصية والعمل. وهذا هو ما قام المدير التنفيذي لمؤسسة ساراتوجا بإيجاده في المؤسسة. فلا يوجد حد معين للإجازات المرضية. وتدير مؤسسة ساراتوجا أكبر مركز لرعاية الأطفال في الدولة ولديها صالة ألعاب تبلغ مساحتها ٣٦٠٠ قدم وملاعب تنس وكرة طائرة وألعاب كرة القدم وألعاب الكرة الأخرى ومراكز تدليك ودورات اليوجا وكرة الطاولة والبليارد وحمام سباحة وغيرها من وسائل الترفيه. هذا فضلاً عن وجود مطعم بالشركة حيث تُقدم فيه الوجبات مجانًا ومركز لرعاية كبار السن مجانًا والتطعيمات المجانية ضد الأمراض وإملاء عدد ساعات العمل على الموظفين حيث لا تُفتح بوابات الشركة حتى الساعة السابعة صباحًا وتُغلق في الساعة السادسة مساءً ولكن بيئة العمل في الشركة منظمة - فثقافة العمل بُنيت على المسئولية والنتائج.

من خلال الحسابات الخاصة بالشركة، وفرت المؤسسة ٦٧ مليون دولار كل عام من تكاليف ترك الموظفين للعمل التي يمكن تجنبها. ويرجع السبب في ذلك أن معدلات ترك الموظفين للعمل في الشركة تبلغ ٣٪ في مجالات الصناعة التي تبلغ نسبة ترك الموظفين للعمل فيها حوالي ٢٠٪ في الشركات الأخرى. وهذا يعني أن الشركة يمكنها تحمل إضافة مزايا جديدة للموظفين ولكنها لا تقدمها بشكل منتظم. وبالتالي، نجحت هذه الاستراتيجية في العمل. وقد أسست مؤسسة ساراتوجا مكانًا مناسبًا لها في السوق - وذلك عن طريق

إيجاد بيئة عمل مختلفة عن أية بيئة عمل أخرى في المجال الذي تعمل فيه. وبهذا أصبحت مؤسسة ساراتوجا مغناطيسًا يجذب الموظفين الأكفاء، وبالأخص الموظفين من جيل الستينات والسبعينات الذين يقدرون الحياة المعتدلة والمتزنة ويروون القصص بشأن ترك المرتبات الكبيرة من أجل العمل في مؤسسة ساراتوجا.

سواء أكانت شركتك تقوم بإجراء استقصاء سنوي لاستطلاع آراء الموظفين كما تفعل مؤسسة ساراتوجا أم تسأل الموظفين شخصيًا، فإن العامل الرئيسي للتعرف على العاملين لديك هو السؤال. وتوفر الشركات الذكية العلاوات والمزايا الإضافية وخدمات الموظفين والمكافآت وثقافات العمل والطرق التي يطبقها أفراد الإدارة لجذب الموظفين الأكفاء والحفاظ عليهم حيث يحتاجون إليهم لتحقيق أهداف العمل. بعبارة أخرى، تقوم هذه الشركات بالتوفيق بين استراتيجيات رأس المال البشري واستراتيجيات العمل. وأثناء دراسة بيانات أفضل مائة شركة للعمل في أمريكا طبقًا لما ورد في مجلة فورتشن، توصلت إلى الطريقة التي استطاع كبار أصحاب الأعمال من خلالها التوفيق بين العروض المناسبة وأصحاب الكفاءات والقدرات المناسبين:

- توفر إحدى شركات البناء للموظفين القدرة على الترقي وتعاملهم باحترام وذلك بتسميتهم «شركاء» وتقوم بسداد جميع مصروفات التعليم الخاصة بهم.
- توفر إحدى الشركات التي بُنيت على الابتكار والإبداع نوعًا من بيئة العمل التي يزدهر وينمو فيها الأفراد المستقلون والمبدعون. يتولى الموظفون مسئولية اختيار مشروعاتهم. ولا يوجد رئيس لفريق العمل حيث لا تعين الشركة معظم رؤساء العمل، بل تظهر حقيقة وجود بعض الرؤساء في الشركة بناءً على اتباع الموظفين لقيادتهم.

- تعرف شركة أخرى أن الكثير من الموظفين من فئة الشباب الذين تحتاجهم الشركة سيعملون فقط بعض الوقت، ولكنهم لن يحصلوا على الرعاية الصحية من أجل العمل بعض الوقت مع عمال الدوام الجزئي الآخرين. لذلك، توفر الرعاية الصحية للموظفين الذين يعملون لمدة عشرين ساعة في الأسبوع. كما تعطي الشركة للموظفين الذين يبقون في العمل لمدة عام خيار شراء أسهم الشركة بأسعار تقل عن قيمتها في السوق.
- يعمل في إحدى الشركات الموردة للأجهزة اللاسلكية موظفون في أكثر من مائة دولة. لذلك، تقدم هؤلاء الموظفون بعرض سياسة مرنة لنظام الإجازات للحصول على عشرة أيام معتمدة من الشركة لتناسب احتياجاتهم.

يُعد الطابع السائد على جميع هذه الأمثلة هو التوفيق بين ما يُقدر وبين ما يُعطى، والاعتقاد في ثقافة المنفعة المتبادلة.

طريقة التعيين التاسعة والأربعون:
إيجاد ثقافة تشجع على الاهتمام المستمر بالموظفين

ركزنا في هذا الفصل على المزايا وجوانب الثقافة التي في إمكان مسئولية أصحاب العمل والمديرين التنفيذيين اتخاذ القرار فيها. ولكن يتسم أصحاب العمل البارزون بأن لديهم مديرين مفوضين في أداء العمل باهتمام وتفان. ونعرض فيما يلي بعض الأمثلة الخاصة بكيفية مساعدة المديرين في التخفيف من حدة الضغط الذي يشعر به الموظف في العمل وفي زيادة شعوره بالولاء تجاه الشركة في المقابل:

- السماح لفريق العمل بتناول وجبة الغداء على حساب المدير بشرط عدم التحدث عن العمل أثناء الأكل

- إرسال الكروت أو تذاكر السينما المجانية أو الدعوات لبعض منازل الموظفين الذين يقضون ساعات طويلة في إنجاز أحد المشروعات
- إرسال وجبات إلى منازل العاملين في الشركة عند وفاة أحد أفراد العائلة
- الاستماع للموظف والتعاطف معه عندما يمر بظروف حرجة مثل الطلاق أو مشاكل الوصاية
- اتباع بعض الطقوس في العمل مثل تخصيص يوم الخميس لتناول الموظفين البيتزا مجانًا في المكتب
- إعطاء باقي اليوم إجازة للموظفين، بالأخص عندما يزيد ضغط العمل في الصباح
- السماح للموظفين بأداء العمل في المنزل عندما يكون تواجدهم في مكان العمل غير ضروري
- العمل على المساهمة في إنجاز العمل خاصةً في الأيام المشحونة
- وقف الاتصال عبر البريد الإليكتروني بالموظفين وإجراء محادثات فعلية معهم والتركيز على الاستماع إليهم باهتمام
- عدم اكتراث المديرين بالموظفين في الماضي يستلزم تقديم الاعتذار إلى الموظفين على هذه المعاملة

ليست النقطة الأساسية هنا هي تقديم قائمة مشتملة على مجموعة من الإرشادات يجب على صاحب العمل اتباعها، بل النقطة الرئيسية هنا هي أنواع الأشياء التي يقوم بها المديرون عندما يشعرون باحتياجات العاملين بشكل تلقائي وطبيعي. يمكن أن يعرف الموظفون وقت قيام المديرين بالتحركات، باتباع الإرشادات التي قرءوها في الكتاب، ووقت وضع المديرين هذه التحركات موضع التنفيذ. مثل العديد من الطرق التي اشتمل عليها بالفعل هذا الكتاب، فإن المطلب الأول هو الاهتمام بالأفراد الذين يتولى المديرون إدارتهم.



طريقة التعيين الخمسون:

التواصل الاجتماعي والانسجام بين الموظفين

هناك بعض الشك في أن الشيء الذي يربط الأفراد بأماكن العمل يأتي من خلال العلاقات التي يكونها الموظف مع زملائه. فقد سمعت أحد الموظفين يقول لزملائه: «أنتم سبب وجودي في هذا المكان» حتى عندما تزداد الأمور سوءًا في جوانب الحياة العملية الأخرى. فالإنسان لديه حاجة رئيسية إلى الشعور بالانتماء. وينظر الكثير من الموظفين إلى العلاقات التي يكونونها في العمل على أنها مصدر الشعور بجو الأسرة الذي يفتقده كثير من الموظفين من ناحية أخرى.

فنحن نعيش في مجتمع يتقلب بشكل متزايد حيث يمكث الموظفون في وظائفهم أقل من ثلاث سنوات في المتوسط، ولكن يرغبون العاملون في الاتصال بزملائهم. فنحن نقضي ثلث الأيام التي نعمل فيها في التواصل مع زملائنا عن طريق البريد الإليكتروني – هذا الوقت الذي كنا نقضيه في السنوات الماضية في التواصل المباشر مع الزملاء. ويعمل الكثير من الأفراد الآن من المنازل أو من أماكن بعيدة عن مواقع العمل ويشعرون بالعزلة عن الموظفين الآخرين وبالابتعاد عن المؤسسات التي يعملون لديها ولا يشعرون بالولاء نحوها. ففي أماكن العمل السيئة، يشعر الموظفون دائمًا بالضيق وعدم الثقة والصراع الصامت والغيرة والخلاف بين الأقسام في الشركة وبالنفور والامتهان التام - وهذه الظروف تزيد من صعوبة إمكانية تكوين فريق عمل مناسب.

ما يمكن أن يقوم به المديرون حيال ذلك؟ ربما يكون من الأيسر البدء بالأشياء التي لا يستطيع المديرون القيام بها – وهي تغيير الثقافة أو تسوية جميع الخلافات الموجودة في أماكن العمل. ويمكن أن يكون لهذا الخلاف نتائج إيجابية بالفعل إذا تم التعبير عنه ومناقشته



بوضوح وبشكل بنّاء مما يؤدي إلى رفع مستويات الثقة والتوصل إلى حلول أسرع وأكثر وضوحًا بشأن هذه الخلافات. لا يتوقع المديرون أن يندمج الموظفون دائمًا ولا يجب أن ينصبوا أنفسهم حكامًا في كل نزاع شخصي. وعلى الرغم من أن تدخلات المدير يمكن أن تكون مطلوبة أحيانًا، لا بد وأن يكون الموظفون قادرين على حل الخلافات الخاصة كلما أمكن ذلك.

ما يستطيع المديرون القيام به هو العمل بشكل فعّال على تشجيع الانسجام والتواصل الاجتماعي بين الموظفين. فيما يلي بعض الطرق التي يمكن أن ينجح المديرون من خلالها في تشكيل ترابط بين الموظفين بطريق إيجابية:

- إعطاء الموظفين فترة زمنية مناسبة ليتقابلوا في الردهة أو عند مبرد المياه لإجراء محادثات شخصية فيما بينهم هذا مع محاولة عدم اعتبار هذه التجمعات دائمًا خطرًا يهدد إنتاجية الشركة. فالأفضل اعتبار مثل هذه التجمعات وقتًا يُقضى في إقامة علاقات واتصالات فيما بين الموظفين تفيد مصلحة العمل
- تخصيص فرق للعمل معًا في المشروعات كلما أمكن ذلك، وبالأخص عند وجود فرصة لتجميع الموظفين الذين لم يسبق لهم العمل معًا
- إيجاد فرق عمل مختصة بإنجاز الأعمال الجانبية، بالجمع بين فريق العمل من قسمك مع الموظفين من مواقع عمل ووظائف أخرى
- دعوة الأفراد العاملين في الأقسام الأخرى لحضور الاجتماعات الخاصة بفريق العمل لديك
- المبادرة بتنظيم رحلات جماعية مثل النزهات أو ألعاب الكرة أو دورات العمل الخارجية أو مجموعات العمل التطوعية أو الحفلات الصيفية أو حفلات أعياد الميلاد

أو الدعوة على الغداء أو القيام برحلات لمشاهدة الألعاب الرياضية أو الاجتماع بشكل منتظم لتناول وجبة الإفطار أو الغداء أو إجراء الاجتماعات غير الرسمية بعد الظهر يوم الجمعة لاستعراض ما حدث طوال الأسبوع

- تشجيع العديد من الموظفين على الاشتراك في الجمعيات المهنية وحضور الاجتماعات معًا
- حث الموظفين على تبادل الحديث أو اصطحاب بعضهم البعض عند تناول الغداء بشكل متكرر بدلاً من الاتصال عبر البريد الإليكتروني كوسيلة رئيسية في التواصل مع بعضهم البعض
- عند عجز الموظف عن حل إحدى المشكلات الصعبة، عليك إحضار العديد من الموظفين لإيجاد بعض الأفكار الجديدة والحلول الممكنة
- محاولة التعرف على جميع الموظفين العاملين لديك بصفة شخصية، بذلك ستعرف ما يكفي لربط هؤلاء بالاهتمامات المشتركة أو إحالة أحد الموظفين للعمل مع موظف آخر يمكن أن يساعد في حل المشاكل العملية اليومية، مثل إيجاد وكيل عقارات جيد
- طلب تقديم كل فرد نفسه بذكر أحد الحقائق التي لا يعرفها معظم الأفراد عنه أثناء اجتماعات فريق العمل
- تجميع الموظفين الذين يعملون في البيت أو في أماكن بعيدة كلما أمكن ذلك

يظهر البحث أن الموظفين الذين لديهم علاقات جيدة مع زملائهم يكونون أكثر التزامًا نحو المؤسسات التي يعملون فيها. وربما توجد أوقات تحتاج فيها هذه العلاقات إلى التصحيح، وربما تتطلب خدمات المستشارين المختصين في حل الخلافات أو تكوين فريق

عمل. وفي أثناء ذلك، تعرف على بعض الطرق المبتكرة لتشكيل الروابط والعلاقات بين الموظفين.

طريقة التعيين الواحدة والخمسون:

نشر روح الدعابة والمرح في مكان العمل

ذكر أحد الكتاب المسرحيين «أنه يجب أن يكون العمل أكثر إمتاعًا وتسوده روح المرح والدعابة». وهذه المقولة تستحضر إلى الذهن صورة الأقزام السبعة بينما هم في طريقهم إلى العمل في المناجم ينشدون. للأسف، فالعمل نفسه اليوم بالنسبة لكثير من الموظفين ليس ممتعًا وحتى بيئة العمل أقل مرحًا.

لقد لاحظ الموظفون من جيل الستينات والسبعينات عندما كانوا أطفالاً أن آباءهم لم يستمتعوا بالعمل فكانوا يعملون ساعات طويلة وكانوا، بمرور الأيام، يهملون أسرهم. وفكر الكثير منهم في وقت مبكر في ذلك عندما دخلوا عالم العمل. حيث كانوا في سبيلهم إلى تقليل صورة العمل الرسمية وجعل العمل أكثر إمتاعًا. ففي نهاية فترة التسعينات، عندما اشتدت المنافسة القائمة على الكفاءة، عملت إحدى الشركات بجد من أجل جعل العمل أكثر إمتاعًا بالنسبة للعاملين من فئة الشباب – وذلك عن طريق تخصيص حجرات خاصة بالألعاب مثل كرة القدم وغيرها وإقامة حفلات صغيرة بعد ظهر يوم الجمعة وتخصيص حجرات هادئة للاسترخاء ووسائل التسلية الأخرى التي تخفف من حدة الشعور بالضغط في العمل.



خفض معدلات ترك الموظفين للعمل من خلال الترابط الاجتماعي

واجه أحد أصحاب الشركات التي تعمل في تكنولوجيا المعلومات والتي تبلغ نسبة الموظفين فيها حوالي سبعين موظف، تحدي خفض معدل ترك الموظفين للعمل الذي يبلغ ٦٠٪ وازداد الأمر سوءًا بسبب أداء معظم الموظفين العمل من أماكن بعيدة عن مقر العمل. أراد أصحاب هذه الشركة إيجاد ثقافة راسخة وعامة تزيد من شعور الموظفين بالترابط فيما بينهم وبالولاء نحو المؤسسة التي يعملون فيها. ومن بين المبادرات الأخرى التي قام بها أصحاب هذه الشركة: وضع برنامج الإدارة المترابط الذي يراقب فيه الموظفون الكبار نظرائهم من الموظفين الصغار. ويتحدث المراقبون والأفراد الخاضعون للمراقبة في الشهر عدة مرات عن طريق الهاتف كما يتقابلون وجهًا لوجه مرة كل شهر على الأقل. ويتطلب ذلك من مدير الحسابات التواجد في موقع العمل مرة على الأقل في الأسبوع لضمان اتصاله بالعاملين معه في الشركة. وعندما يبدأ الموظفون العمل في مشروعات جديدة، يرحب أصحاب العمل بهم من خلال شراء الفطائر والكعك في أعياد ميلادهم. يدرج أصحاب الأعمال في جدول العمل اجتماعات فريق العمل الربع سنوية والرحلات الاجتماعية التي تُقام كل ثلاثة أشهر حتى يتعرف الموظفون بذلك على بعضهم البعض. ويستمر اتصال الموظفين ببعضهم البعض من خلال موقع الشركة على شبكة الإنترنت.

النتيجة: انخفاض معدل ترك الموظفين للعمل في هذه الشركة إلى ٢٥٪، بحيث يصبح المعدل بذلك أقل من المتوسط. وكانت هذه النتيجة مهمة في الإبقاء على العملاء المهمين.

بعد انخفاض أسهم الكثير من الشركات التي تبيع منتجاتها وخدماتها عن طريق شبكة الإنترنت، فرضت هذه الشركات قيودًا على الموظفين ففي أمريكا ارتفعت معدلات الانتاجية إلى مستويات غير مسبوقة في الفترة بين عام ٢٠٠١ وعام ٢٠٠٣، ولكن كان ذلك على حساب الموظف الذي لم يشعر الموظفون بأي نوع من أنواع المتعة في العمل. وخلال هذه

الفترة، شعرت بعض الشركات أنها في أشد الحاجة إلى إعادة إدخال بعض المرح والدعابة في مكان العمل للتخفيف من ضغط جدول العمل الزمني الصارم.

لا تتشابه فكرة كل فرد عن صورة المرح والمتعة ولكن معظمنا يعرف إذا ما كان هذا المرح مخطط له مسبقًا أم طبيعي وتلقائي. يمكن أن تخفف أنشطة المرح والتسلية والاحتفالات من حدة الشعور بالضغط في العمل بشكل كبير وفعّال. في الحقيقة، كلما زاد الضغط في مكان العمل وزادت نسبة الموظفين الذين يفكرون في ترك العمل، زادت حاجة هذه الشركات إلى وسائل التسلية والاحتفالات. وقد أظهرت الدراسات بالفعل أن أماكن العمل التي ترتفع فيها نسبة المرح والتسلية تنخفض فيها نسبة التكاليف الخاصة بالرعاية الصحية وترتفع فيها معدلات الإنتاجية والروح المعنوية.

فيما يلي بعض الشركات التي جعلت المرح والترفيه جزءًا من ثقافة العمل فيها:

- تعهد المدير التنفيذي لإحدى شركات البريد المباشر في سان جوس في كاليفورنيا أن يرتدي كعبًا عاليًا أثناء ذهابه إلى المكتب كل يوم ولمدة أسبوع إذا حقق الموظفون أهداف المبيعات المطلوبة. وقد تحققت بالفعل أهداف المبيعات المطلوبة وفعل المدير ما تعهد به.
- من أجل تشكيل فريق عمل والحفاظ على جدية وصرامة الفريق التنفيذي، أخبر المدير التنفيذي لإحدى الشركات كل خمسة أفراد من فريق العمل أن يلتقوا في المطار مرتدين الملابس المخصصة للطقس شديد البرودة للقيام برحلة لمدة خمسة أيام إلى مكان سري وسافروا إلى ألاسكا حيث التقوا باثنين من المرشدين يحملان معدات للتسلق وحمولة ظهر تزن ٧٠ رطلًا. ثم شرعوا في تسلق قمة ماتانوسكا.
- تخصص إحدى الشركات القانونية «لجان الترويح عن النفس» لزيارة الموظفين في مكاتبهم تاركين جو من المتعة والمرح في مكان العمل.

- يجري أحد ناشري الجرائد المسابقات الخاصة بنظم القصائد ، كما يقوم برعاية الحفلات التي تقام في ألعاب كرة القدم في الجامعة.
- في إحدى شركات المفروشات في مدينة أتلانتا، يكسر الموظفون حدة الضغط الذي يشعرون به في العمل عن طريق التدريب على المشي على الحبال حتى أنهم وصلوا إلى مرحلة المشي على الأسلاك.
- اشتكى كثير من الموظفين العاملين في إحدى الشركات من كثرة الكلمات التي تُلقى في حفل الإجازة السنوية. لذلك، قللت الشركة من الكلمات التي تُلقى في الحفل وخصصت مزيدًا من الوقت للمرح.
- تحتفل إحدى الشركات بالأعياد السنوية.
- تقيم إحدى الشركات حفل إفطار مع تقديم الحلوى وعروض الساحر والرسوم الكاريكاتيرية.
- أعلن بعض أصحاب الشركات عن أعياد ميلاد الموظفين العاملين لديهم عبر نظام المراسلة العام.
- تشن بعض الشركات حملات جديدة للمبيعات. كما توجد صور كبيرة للمديرين التنفيذيين مرتدين الملابس التنكرية.
- أرسلت إحدى شركات القروض الهدايا لفروعها احتفالاً بوصول نسبة القروض فيها إلى ١٥ مليون دولار.
- يرتدي مديرو إحدى الشركات والمديرون التنفيذيون القفازات البيضاء ورابطة العنق والقبعات للترحيب بالموظفين في الحفل الذي تقيمه الشركة. كما يقومون أيضًا بفتح أبواب سيارات الموظفين إيقاف سياراتهم في الساحة المخصصة لوقوف السيارات.

- قدمت إحدى الشركات أحد عروض المسرحيات الخاصة بها.
- تحتفل إحدى المستشفيات بعيد ميلاد كل موظف وتقدم في تلك الاحتفالات الموسيقيين والمهرجين الذي يمتعون المرضى وكل فريق العمل وفي كل حفلٍ يُقام تُعزف إحدى المقطوعات الموسيقية المشهورة.
- تخصص إحدى الشركات ميزانية لتسلية الموظفين تقدر بنحو ٥٠ دولار كل ثلاثة شهور لكل موظف لإنفاقها على مثل هذه الأنشطة الترفيهية.
- تقدم إحدى الشركات للموظفين بعض أنواع الحلوى المجانية كل شهر وبعض أنواع المثلجات المجانية كل يوم أربعاء في الصيف. وإذا حققت الشركة أهداف المبيعات، تقدم لأي فرد مر على خدمته في الشركة ثلاث سنوات المزايا القديمة التي يحصل عليها الموظفون ذوو الخبرة: وتشمل هذه المزايا توفير الرحلات المجانية للموظف وعائلته إلى أي مكان داخل الولايات المتحدة. كما يتم مكافأة هؤلاء الموظفين كل عام.
- تنظم إحدى شركات خطوط الطيران الحفلات المفاجئة والمسابقات وحفلات الشواء والأطعمة الحارة – ويتم التخطيط لجميع هذه الحفلات من قِبل اللجان الثقافية.
- تخصص إحدى الشركات بعض الأيام الرياضية. كما بنت هذه الشركة ملعبًا مصغرًا للعبة الجولف داخل مقر الشركة.

بينما يتم التخطيط لمعظم هذه الأمثلة، فإن أفضل العوامل التي تعمل على تقليل نسبة الضغط في العمل هي التي لم يُخطط لها مسبقًا مثل مشاركة الموظفين في مشاهدة بعض الرسوم المتحركة أو التفكير في تأجير أحد أفلام الكوميديا لمشاهدتها مع الموظفين وقت الغداء أو إجراء المسابقات التلقائية لمشاهدة من يستطيع إدخال البهجة والسرور على أكثر الأفراد الذين يشعرون بالضغط في المكتب أو شراء المشروبات في مساء يوم الجمعة للموظف الذي مر بتجربة قاسية مع أحد العملاء.

من الجدير بالذكر، أن هناك بعض أنواع من الضغط يشعر به الموظفون في العمل ولا يمكن تخفيف حدته عن طريق بعض لحظات التسلية والمرح. فهناك حاجة كبيرة إلى إيجاد مزيد من الحلول الجادة والمتفق عليها لتخفيف المصدر الأصلي لضغط العمل – مثل صراع إحدى الموظفات لأداء العمل الذي لا يتناسب معها أو المعاملة السيئة التي يُعامل بها المدير المستبد موظفيه لكي يصب جم غضبه وينفس عن إحباطاته التي يمر بها نتيجة لاختلال حياته الأسرية أو فريق الإدارة الذي دفع بعض الموظفين إلى حافة ترك العمل والشعور بالتعب والإرهاق. ولا يمكن أن تعالج جميع لجان الترويح عن النفس في العالم مثل هذه الأنواع من المشاكل.

أخيرًا، فالنظام المتوازن الذي يجمع بين الحل الجاد والمرح التلقائي هو الذي يحد من أنواع الضغط الذي أصبح مستوطنًا في أماكن العمل اليوم.

دور الموظف في التخفيف من ضغط العمل

اهتم الكثير من أصحاب العمل بالإشراف على برامج معالجة التوتر في بيئة العمل التي يقدمونها لموظفيهم في السنوات الأخيرة. وقد حصلوا على أعلى النتائج من الموظفين الذين حضروا هذه الدورات. ولكن بسبب أن الضغط الذي يشعر به الفرد كثيرًا ما يرجع إلى الفرد ذاته، فعلى الموظفين تحمل مسئولية إدارة مستويات الضغط التي يعانون منها.

فيما يلي بعض طرق التحكم في الضغط الذي يشعر به الموظفون والتي يمكن للمديرين من خلالها تشجيع موظفيهم على البدء في تطبيقها أو بدء المديرين أنفسهم تطبيقها حتى يكونوا مثالاً يحتذى به:

- فهم الحقيقة الرئيسية: وهي أن كلاً منا لديه حرية اختيار كيفية التجاوب مع الأحداث التي تسبب الشعور بالضغط والإجهاد. درب نفسك لكي يزيد وعيك وشعورك بالمسئولية عند اتخاذ هذه القرارات.

- الحفاظ على تناول وجبة الإفطار كل يوم واحتساء بعض من القهوة والمشروبات المنبهة مع تناول كميات قليلة من المأكولات الصحية في حالة شعورك بزيادة في الوزن
- الحفاظ على أداء العمل مسبقًا، هذا مع تنظيم الأعمال طبقًا لأولويتها
- تخصيص وقت محدد كل يوم لاستعراض البريد الإليكتروني والبريد الصوتي
- إتقان عمل الأشياء: فبعض الأشياء تحتاج فعلاً إلى أدائها على أكمل وجه.
- القيام بجميع الإجازات مع إدراجها في جدول الأعمال مقدمًا قدر المستطاع
- تجنب القيام بشيئين أو ثلاثة أشياء في وقت واحد؛ حيث إن مواصلة القيام بالأعمال المتعددة يسبب الشعور بالإجهاد
- تجنب إحضار العمل إلى المنزل كل ليلة. فبدلاً من ذلك، ابق في العمل لوقت متأخر أو اذهب إلى العمل في وقت مبكر كلما سنحت لك الفرصة.
- ترك البريد الصوتي يجيب على المكالمات عند وجود عمل إضافي يحتاج إلى التركيز في أدائه
- نزع ورقة كل يوم من النتيجة مسبقًا للتأكد من أن لديك الوقت المتواصل الذي تحتاجه لإنجاز مشروع كبير لاستكمال العديد من المهام الصغيرة
- التعبير عن الرأي دون تردد وبطريقة دبلوماسية عند الشعور بالضيق أو الغضب. وإذا لم تستطع التغلب على إحباطاتك، ستزيد هذه الإحباطات من مستويات الضغط الذي تشعر به حتى تظهر بطرق غير ملائمة
- عدم التردد في طلب المساعدة من الزملاء عند محاولة معالجة المشاكل الناجمة عن حجم العمل
- أخذ استراحة لتصفية الذهن والاسترخاء لعدة دقائق، مع التجول في الهواء الطلق لاستنشاق الهواء النقي كلما استطعت



- تناول وجبة الغداء خارج المكتب كلما استطعت أو الذهاب للتمشية وقت تناول الغداء
- تفويض كثير من الأفراد في القيام بالعمل
- عمل بعض الطقوس كل صباح – سواء تخصيص وقت للتأمل في هدوء أو للقراءة – كي تساعد على تحمل مشاق العمل طوال اليوم
- نزع ورقة من النتيجة كل يوم قبل العمل للتأكد من أنك لديك الوقت الذي تحتاجه بين المواعيد أو للعمل في أحد المشروعات المهمة بشكل متواصل
- أخذ فترة راحة لمدة يومين للقيام بما يمكن أن يجدد ويعيد نشاطك دون الاقتصار على العطلات الأسبوعية فقط
- ممارسة الرياضة كل يوم كلما أمكن ذلك
- عدم التردد في طلب الحصول على جدول عمل زمني مرن أو العمل بنظام ساعات الدوام غير الكامل أو توزيع مهام العمل على الزملاء أو التفرغ لبعض الظروف العائلية الحميمة التي يمكن أن تساعدك في جعل حياتك أقل تعقيدًا وإجهادًا
- البحث عن مصادر أخرى للشعور بالرضا بجانب العمل – مثل الاستمرار في ممارسة إحدى الهوايات الجديدة أو القديمة وقضاء الكثير من الوقت مع الأصدقاء والعائلة وأخذ بعض الإجازات والسفر والذهاب إلى أي مكان وعمل شيء يشعرك بالمزيد من التوازن
- في حالة عدم ملاءمة الوظيفة أو العمل لدى مدير يزيد من مستويات الشعور بالضغط، عليك وضع خطة لتغيير وضعك مع البدء في تنفيذها من اليوم
- أخذ قدرًا كافيًا من الراحة (النوم)

قائمة خاصة بطرق التعيين المطبقة في الشركات المتميزة

راجع طرق التعيين الموضحة في هذا الفصل وتأكد من صحة الطرق التي تعتقد أن مؤسستك في حاجة إلى تطبيقها أو تطويرها.

للتخفيف من حدة الضغط الذي يشعر به الموظف نتيجةً لعدم توازن العمل مع الحياة الشخصية والإفراط في العمل، عليك باتباع الخطوات التالية:

٤٧- بدء العمل بثقافة تشجع المنفعة المتبادلة

٤٨- وضع ثقافة تشجع تلبية احتياجات الموظفين الأكفاء

٤٩- وضع ثقافة تقدر الاهتمام المستمر بالموظفين

٥٠- الحفاظ على التواصل الاجتماعي والانسجام بين الموظفين

٥١- تشجيع نشر روح الدعابة والمرح في محيط العمل

الفصل العاشر
السبب السابع ـ فقد الموظفين الثقة في كبار الرؤساء في الشركة

يبدأ العمل بالثقة... عندما تتخلى الشركات عن الآليات البيروقراطية، يحتاج رؤساؤها إلى فهم أن الثقة مهمة للإدارة بقدر ما هي مهمة في العلاقات مع العملاء.

قمنا بمراجعة مشاكل وطرق كثيرة جدًا تكمن أغلبها في دائرة المديرين من أجل السيطرة عليها أو التأثير فيها، والآن ننظر إلى التحدي الخاص الذي يواجه كبار الرؤساء في المؤسسات من أجل إيجاد ثقافة تدعم الثقة والنزاهة التي تعمل على تقوية أواصر ارتباط الموظفين بالعمل. بينما يشارك في هذا التحدي كلٌ من المديرين والموظفين، ولكنه يعتمد على كبار الرؤساء في المؤسسات في تحديد الاتجاه والمشكلة.

تذكر إحدى الشركات الاستشارية، التي تقيم عملية التوظيف فيها عن طريق مشاركتها في الأداء، أن الشركات التي ترتفع فيها مستويات الثقة تتفوق على الشركات التي تنخفض فيها مستويات الثقة بحوالي ١٨٦٪. فإذا كانت أواصر الثقة ضعيفة، فلن تكفي أفضل الجهود التي يبذلها المديرون الأكفاء لجذب الموظفين للعمل وتعيينهم والإبقاء على الأفراد الذين تحتاجهم الشركة لتحقيق أهدافها.

فيما يلي بعض التعليقات الواردة في الاستقصاءات التي أجرتها مؤسسة ساراتوجا والتي توضح المشاكل التي يعاني منها الموظفون والمتعلقة بكبار الرؤساء في المؤسسات التي يعمل فيها هؤلاء الموظفون:

نقص الثقة والنزاهة

- لا توجد متابعة من قِبل أفراد الإدارة العليا: افعل ما ذكرت أنك ستقوم به ولا تعط عهودًا لا تستطيع الوفاء بها.

- تطلب الشركة من الموظفين ذوي المستوى الأدنى المشاركة في خدمات المجتمع بينما لا تشارك الإدارة العليا نفسها في تقديم هذه الخدمات.
- غياب شعور الموظفين بالثقة داخل الشركة. فلا تستطيع أن تصدق أي شيء يذكره أفراد الإدارة. فهم يمنعون الموظفين من الاطلاع على أية معلومات خاصة بالعمل.
- إمكانيات قسم الموارد البشرية ضعيفة ولا يمكن الوصول إليه. يعتقد معظم فريق العمل أنهم مزحة. فلا يمكن ائتمان أحد في الشركة على أي شيء. فقد خانوا الثقة من قبل وتم إفشاء الأسرار.

انعزال كبار الرؤساء في المؤسسات وعدم إلمامهم بالواقع اليومي

- لا أعتقد أن أفراد الإدارة العليا يستمعون بالفعل إلى أصوات وآراء فريق العمل. فمن المؤكد أنه لا يمكن لفريق العمل رؤية أفراد الإدارة. وأحيانًا يتم تجاهل العامل الإنساني، على الأقل في التعامل مع فريق الإنتاج.
- قم بأخذ آراء فريق العمل القريب من العملاء واعرف ماذا يحدث في الشركة.
- لا أشعر أن أفراد الإدارة العليا يعرفون حقًا ما يحدث في الأقسام ذات المستوى الأقل عندما تسوء الأمور في الشركة.
- لا يعلم أفراد الإدارة العليا بالعمليات اليومية التي يقوم بها فريق العمل.

الطمع والمصلحة الشخصية

- أفراد الإدارة العليا ما هم إلا أفراد يملؤهم الجشع.
- لا يكترث كبار المديرين على نحو نموذجي بأي فرد في الشركة سوى أنفسهم.
- لا يوجد دعم قوي للروح المعنوية عند الموظف. حيث لا يهتم كبار المديرين بأي شيء أكثر من اهتمامهم بجمع المال.
- تركز إدارة دمج الوظائف على حماية وظائفهم حتى أنهم توقفوا عن حماية مصالح الموظفين والمشرفين.

الحاجة إلى الاهتمام بالموظفين وتقديرهم

- لا يهتم أفراد الإدارة العليا بوضع احتياجات الموظفين في اعتبارهم عندما يقررون إجراء أي تغييرات. كما أبلغوا الموظفين أنهم إذا اعترضوا على ما يحدث في الشركة سيقومون بالبحث عن عمالة أخرى في أي مكان آخر.
- لا يعرف أفراد الإدارة العليا أننا موجودون في هذه الشركة.
- يأتي أفراد الإدارة العليا إلى الأقسام التي نعمل فيها ولا يتحدثون إلى أي من الموظفين.

غياب الشعور بالثقة والاحترام تجاه الموظفين

- لا يعبر أفراد الإدارة العليا عن احترامهم وتقديرهم للموظفين الذين يقومون بأداء العمل. فهم لا يقدرون موظفيهم الأكفاء. بل إن كل ما تهتم الإدارة به في الشركة هو صافي الربح ونتائج العمل فقط.
- لدى الشركة اتجاه خاطئ ومتغطرس تجاه موظفيها، الأمر الذي يزيد من صعوبة شعور الموظفين بأهميتهم وقيمتهم. حيث يشعر الموظف باستمرار أنه مراقَب ومهدد.
- أفراد الإدارة العليا هم من يظهرون على الساحة. ولا يُسمح لأي شخص باتخاذ أي قرار ما عدا أفراد الإدارة العليا.
- يعامل أفراد الإدارة العليا الموظفين كأنهم نفايات. فهم يستنفدون كامل طاقات الموظفين العاملين لديهم ثم يتخلصون منهم.

أفراد الإدارة العليا معزولون ومن الصعب الوصول إليهم

- يُعد أفراد الإدارة العليا مجهولين تمامًا وخفيين وغير مبالين أو مهتمين بموظفيهم، كما أنه يصعب وصول الموظفين إليهم.
- يحتاج أفراد الإدارة العليا إلى زيادة الاهتمام الشخصي بكل موظف. فلا بد وأن يكونوا

قادرين على التحدث مع كل موظف وألا يحكموا على الموظف من منطلق وجهة نظر موظف آخر. تعرف على الفرد بنفسك.

- لا يقتطع أفراد الإدارة أي جزء من وقتهم للتواصل مع الموظفين أو حتى لتبادل التحية.

سوء إدارة التغيير

- قم بإعطاء توجيهات ثابتة. ففي الثماني سنوات السابقة، قامت الشركة بوضع نظم عديدة لإدارتها كما غيرت الكثير من فلسفتها وأصبح الموظف حائرًا في ظل هذا التغير الكثير.
- لم تبدأ الشركة في إجراء التغيرات بشكل جيد. فقاموا بإجراء تغيير كبير بسرعة فائقة ولم يهيئوا الموظفين بشكل مناسب لكي يتكيفوا مع هذه التغييرات. بل لم تخبر الشركة قط موظفيها بسبب هذه التغييرات.
- استمر في العمل وفقًا لخطة معينة لوقت كاف لترى هل ستنجح هذه الخطة قبل الانتقال للخطة التالية.

نقص التواصل

- لا تُعلم الشركة موظفيها بالقرارات التي ستؤثر عليهم بشكلٍ مباشر. وعمومًا، لا تحال معظم القرارات إلى الأقسام التي تؤثر عليها. إن الشركة تخفي أسرارًا كثيرةً جدًا عن موظفيها.
- لدى أفراد الإدارة العليا مجموعة من الأهداف الواضحة والمباشرة. لكنهم لا يعلمون الموظفين بهذه الأهداف على الرغم من أن هؤلاء الموظفين هم أهم عنصر في رؤية الإدارة العليا.
- لا تخبر الشركة عامة الموظفين في الشركة بالتغييرات التي تتم. بل يقرأ الموظفون عنها عادةً في الجرائد.

أزمة الثقة والائتمان

إذا كانت هذه التعليقات تعكس شعور الموظفين الذين يتركون العمل تجاه كبار الرؤساء في الشركات، فيمكننا فقط أن نتساءل عن شعور الموظفين المستمرين في العمل تجاه كبار الرؤساء. وإذا كنا سنصدق الاستقصاءات التي أجرتها إحدى المنظمات والتي تذكر أن ٧٥٪ من الموظفين في أمريكا غير مرتبطين بالعمل، عندئذٍ نستطيع فقط استنتاج أن غياب القيادة الحكيمة هو السبب الرئيسي والحقيقي في فقد الموظفين الشعور بالارتباط والولاء تجاه العمل.

ساعدت الأعمال المخزية التي قامت بها إحدى الشركات في السنوات السابقة خلال هذا العقد في تعميق فجوة فقدان الثقة والتي قد تعمقت بالفعل بسبب انخفاض العمالة في فترة التسعينات. وتقدم الاستقصاءات الحديثة المتعلقة بالعمالة في أمريكا أدلة كثيرة:

- يعتقد ٨٢٪ من الأمريكيين أن المديرين التنفيذيين يساعدون أنفسهم على حساب شركاتهم.
- يثق ٣٩٪ فقط من الموظفين في كبار رؤسائهم.
- يعتقد ٤٠٪ فقط من الموظفين أن المؤسسات التي يعملون فيها ككل يتم إدارتها بشكل جيد.
- يتفق ٣٤٪ فقط من الموظفين على أنه يمكنهم الوثوق في التواصل الدائم من جانب إدارة المؤسسات التي يعملون فيها.
- يعتقد ٥٠٪ فقط من الموظفين أن المديرين في المؤسسات التي يعملون فيها يهتمون بمصالح الموظفين.

تشير جميع هذه البيانات ليس فقط إلى فقد الشعور بالثقة، بل تشير أيضًا إلى أزمة الثقة في قدرة كبار الرؤساء على قيادة المؤسسة إلى النجاح - وهذا هو المطلب الرئيسي من أجل ارتباط الموظفين الأكفاء بالعمل وبقائهم فيه.

مؤشرات فقد الثقة والشك

تنبه إلى مؤشرات شعور الموظفين بالشك المتزايد أو السخرية أو فقدان الثقة في كبار الرؤساء، ومن بين هذه المؤشرات ما يلي:

- فقدان الشعور بالحماسة الذي يتبع إعلان كبار الرؤساء اتخاذ مبادرات جديدة
- زيادة شكاوى وتساؤلات الموظفين عن السياسات والممارسات التي يتحكم فيها كبار الرؤساء في الشركة
- بدء المديرين التشكك في قرارات وتصرفات كبار الرؤساء في المؤسسة
- زيادة تذمر مجموعات الموظفين
- المشاكل المعنوية التي ظهرت في الاستقصاءات التي أُجريت مع الموظفين
- زيادة الإشارة إلى كبار الرؤساء في المقابلات والاستقصاءات التي تجرى مع الموظفين بعد تركهم العمل
- المقاومة الفعالة لمبادرات الرؤساء ومحاولات التغيير

الأسئلة الثلاثة التي يحتاج الموظفون الإجابة عليها

في أثناء مراجعة تعليقات الموظفين الواردة في الاستقصاء، اتضح أن الموظفين لديهم ثلاثة أسئلة رئيسية تدور في عقولهم عند الحديث بشأن كبار الرؤساء في المؤسسة:

١- هل سيقود هؤلاء الرؤساء الشركة نحو النجاح؟ يريد الموظفون معرفة مدى امتلاك قادتهم للرؤية الصحيحة والاستراتيجية المناسبة والأفراد المناسبين والطابع الشخصي والقدرة على قيادة المؤسسة. فبالنسبة لبعض الشركات، يمكن أن يعني هذا إدارة الشركة لتحسين وضعها المالي المتدهور، بينما يعني هذا بالنسبة لشركات أخرى



الاستفادة من نجاح سابق لأخذ الشركة إلى قمة جديدة. بغض النظر عن وضع الشركة، يريد الموظفون الأكفاء معرفة هل سعوا للعمل في شركات ناجحة ومتألقة أم في شركات خاسرة.

٢- هل يمكن أن أثق في تنفيذ ما وعدوا به؟ فلا يريد أحد العمل لدى مؤسسة يقول فيها الرؤساء شيئًا ويفعلون شيئًا آخر. ويمثل هذا السؤال لب مشكلة نزاهة وسلامة المؤسسة. ويُوجه هذا السؤال بشكل مباشر إلى المشرفين كما يُوجه إلى الرؤساء. حتى لو أيد المديرون التنفيذيون كلامهم بالأفعال، إذا لم تعزز هذه الأفعال قيم المؤسسة المزعومة، تُفقد الثقة عندئذٍ.

٣- هل يثق رؤساء المؤسسة في قدراتي؟ نحن جميعًا نهتم بأن يكون لدينا ثقة في هؤلاء الذين يثقون فينا. المشكلة التي يمكن مناقشتها هي من يبادر في بناء الثقة – صاحب العمل أم الموظف، أو يمكنك أن تقول هذه المشكلة لا تهم. ومع ذلك، يبدو من الواضح أن كبار الرؤساء في حاجة ماسة إلى شعور الموظفين بالالتزام حتى يكونوا مستعدين ومتحمسين لبدء عملية الالتزام المتبادل.

معايير الثقة في كبار الرؤساء في المؤسسات

عندما أجريت المقابلات مع الموظفين بعد تركهم العمل، ذكر الموظفون السابقون بشكل متزايد أن الشعور بخيبة الأمل تجاه كبار الرؤساء أحد الأسباب الرئيسية لتركهم العمل. كما يهتم أصحاب العمل بالحصول على الموظفين الأكفاء وذوي الخبرة، يهتم الباحثون عن عمل أيضًا بالتحري عن سمعة كبار الرؤساء في المؤسسات قبل قبول عرض العمل. ولأنهم قد أصبحوا حساسين من خيانة المديرين التنفيذيين لثقة موظفيهم، يرى الموظفون الآن قادتهم من منظور مختلف. وفيما يلي المعايير الثلاثة التي يحكم من خلالها الموظفون الآن على كبار الرؤساء في المؤسسات:

١- **مصلحة العمل مقابل المصلحة الشخصية:** كما رأينا في تعليقات الموظفين الواردة في الاستقصاء، هناك شك كبير بين الموظفين في أن الرؤساء لا يضعون في عقولهم سوى مصالحهم الخاصة عندما يبدءون في أداء عملهم اليومي. ويرى الموظفون أن رؤساء الشركات يهتمون فقط بزيادة خيارات شراء أسهم الشركة وبناء ثرواتهم الشخصية وليسوا مهتمين على الإطلاق بالبحث عما هو أفضل بالنسبة لمصالح المساهمين والعملاء والموظفين على المدى الطويل.

في الوقت الذي يؤيد فيه الدليل هذا الاعتقاد، يذكر الموظفون الارتفاع غير المتكافئ في رواتب المديرين التنفيذيين. ففي عام ٢٠٠٣، كان متوسط الراتب الذي يحصل عليه المدير التنفيذي بالنسبة لمتوسط راتب الموظف ٢٨١ إلى ١. وفي عام ١٩٨٣، كانت النسبة هي٤٢ إلى ١. وخلال فترة التسعينات، ارتفع راتب المديرين التنفيذيين بنسبة ٥٧٠٪ بينما ارتفعت الأرباح بنسبة ١١٤٪. ولو كانت رواتب الموظفين قد ارتفعت في فترة التسعينات مثل رواتب المديرين التنفيذيين، لحصل عامل الإنتاج المتوسط في الولايات المتحدة في عام ٢٠٠٢ على ٦٨,٠٥٧ دولار بدلاً من ٢٦,٢٦٧ دولار.

لكن، يوجد الكثير من الرؤساء الذين يعتقدون أن عملهم في المراكز القيادية يخدم هؤلاء الذين يتولون قيادتهم. فهم يبذلون ما في وسعهم لتلبية احتياجات الموظفين. ونتيجةً لذلك، يتحسن مستوى خدمة الموظفين للعملاء. فمثل هؤلاء الرؤساء يهتمون ببناء المؤسسة التي تخدم مجتمع العمل ويحسّنون صورة الحياة ويعملون على زيادة أرباح المؤسسة ولا يستغلون الآخرين من أجل المكاسب الشخصية. كما نرى يضرب هؤلاء الرؤساء المتفانون على الوتر الحساس لدى الموظفين اليوم.

٢- **قيمة المساهم مقابل قيمة الموظف:** سمع الموظفون الكثير عن إعلاء قيمة المساهمين وشاهدوا الكثير من الشعارات التي تتحدث بشكل خاص عن ذلك. وقد انصرفت عنها عيونهم. وعندما يسمع الموظفون أو يقرءون عن هذا، فإنهم يفهمون الرسالة التي تنص على أن المسئولية الوحيدة الحقيقية التي تقع على عاتق المديرين التنفيذيين هي خدمة مصالح المساهمين. والمساهمون هم مديرو الصندوق الاستثماري وتجار المعاملات اليومية الذين لم يعرفوا الشركة أبدًا أو منتجاتها أو الخدمات التي تقدمها أو الموظفين أو العملاء. فبالتأكيد، تُعد مصالح المساهمين مهمة ولكن يعرف الموظفون متى يتم الاهتمام بهم بدرجة أقل من هؤلاء المساهمين.

يُذكر أن الشركات التي لا تضع المساهمين في المقام الأول تبذل مجهودات لصالح المساهمين أكبر من التي تبذلها غيرها من المؤسسات التي تضع المساهمين وحسب في المقام الأول.

لاحظ الفرق بين الفكرة الخاصة بالمساهمين والاتجاه الجديد الذي ظهر بين طبقة المديرين التنفيذيين الجديدة. ومن أحد هؤلاء المدير التنفيذي ورئيس مجلس إدارة أحد البنوك الأمريكية. عندما استولى البنك على أسهم بنك آخر موجود في ولاية يوتا عام ٢٠٠٠، فضل هذا المدير الذهاب إلى يوتا ومقابلة الموظفين العاملين في البنك. ويقول: «عندما تهتم بالموظفين العاملين لديك، يهتم الموظفون بعملائك. ويصب ذلك كله في مصلحة المساهمين».

نقرأ الكثير والكثير في صحف الأعمال عن تقارير المديرين التنفيذيين الذين يهتمون بالموظف في المقام الأول. وتعمل معظم شركاتهم على بناء سمعة قوية من أجل خدمة العملاء المتميزة التي يقدمها موظفو الدرجة الأولى الملتزمون.

٣- **انعكاس معاملة صاحب العمل للموظفين على معاملة الموظفين للعملاء:** بحلول الركود الاقتصادي الذي حدث في عام ٢٠٠١، عاد نظام الشدة واللين في معاملة

الشركة مع الموظفين. حيث بحث أصحاب الشركات عن طرق جديدة لخفض التكاليف. وخفضت الشركات من التكاليف من خلال التسريح المؤقت لآلاف الموظفين. ولم تفكر الكثير من تلك الشركات التي تعمل على خفض نسبة العمالة بها في كيفية إعادة توزيع الموظفين أو الإبقاء عليهم قبل الاستغناء عنهم. ولذلك، شعر الموظفون الذين استمروا في العمل أنهم محظوظون لأنهم لا يزالون في وظائفهم. ولكنهم سرعان ما أدركوا أنهم يقومون بالعمل الذي كان يقوم به اثنان أو ثلاثة من الأفراد. وقبل بدء الشركة في تسريح الموظفين، بدأ كلٌّ من الموظفين والمديرين يشعرون بسوء المعاملة وبالضعف. وليست هذه أفضل الطرق لتحفيزهم على تقديم مستوى عالمي في خدمة العملاء. ويذكر مؤسس أحد المحلات التجارية أن معاملة الموظفين للعملاء بنفس الطريقة التي يعاملهم بها أصحاب العمل تستغرق من أسبوع إلى أسبوعين».

يعرف المديرون التنفيذيون بشكل بديهي ما يعنيه ذلك. ومن بينهم مؤسس إحدى شركات الخطوط الجوية في عام ١٩٩٩. فبحلول عام ٢٠٠٤، زادت أرباح الشركة وكانت نسبة حجز المقاعد بها أعلى من أية شركة خطوط طيران أخرى. ومنذ البداية، التزمت هذه الشركة باتباع سياسة اللين فقط في التعامل مع الموظفين ولم تتبع سياسة الشدة. وحفاظًا على نسبة التكاليف، كان وكلاء حجز تذاكر الطيران في الشركة يعملون من المنزل بدلاً من العمل في مركز اتصالات باهظ الثمن. ولكن صاحب هذه الشركة كان يعرف أسماء موظفيه الذين يبلغ عددهم ٦٠٠٠ موظف ويهتم بالسؤال عن أحوالهم الشخصية. كما كان يشارك في تقديم الوجبات الخفيفة عندما يسافر بالطائرة ويجلس في الخلف ليساعد في تنظيف الطائرة.

يهتم صاحب هذه الشركة كثيرًا بدقة البيانات وخدمة العملاء ولكنه يقول إن السلاح الحقيقي السري في نجاح العمل هو الموظفون أو «أفراد طاقم العمل» كما أسماهم. وعندما

يفكر وكبار المديرين التنفيذيين الذين يعملون معه في إجراء أي تغيير رئيسي، فإنهم يسألون أولاً «هل سيؤثر هذا التغيير على الروح المعنوية لأفراد طاقم العمل؟» وإذا توصلوا إلى أن هذا التغيير سيؤثر بشكل سلبي على الروح المعنوية لطاقم العمل، فإنهم يرشحون عدم إجرائه، لأن هذا التغيير ذا النتيجة السلبية لا يستحق كل هذا الجهد. ذلك لأنهم يؤمنون بأن الموظفين يعاملون العملاء بنفس الطريقة التي تتم معاملتهم بها.

عندما أوضح الاستقصاء الذي أجرته الشركة أن ثلث أعضاء طاقم العمل كانوا غير سعداء بنظام التغيير والانحياز الذي يتبعه مشرفوهم، أدرك صاحب الشركة وأعضاء مجلس الإدارة أن الأفراد يحصلون على ترقيات دون أن يتعلموا طرق إدارة الأفراد. لذلك، قرر صاحب العمل وضع برنامج تدريبي لمدة خمسة أيام يُسمى «مبادئ القيادة» يقوم بتدريب الأفراد فيه كبار المديرين التنفيذيين. وأحد هذه المبادئ الخمسة الرئيسية هو «معاملة الأفراد بطريقة صحيحة.

لقد عاد هذا القرار على صاحب العمل بالالتزام الصريح نحو الموظفين بالنفع المعنوي. يقول أحد الطيارين العاملين معه: «يمكن أن أفعل المستحيل من أجله».

كم عدد الشركات التي قد استطاعت أن تبني أي نوع من الولاء في ظل سياسة اللين والشدة التي تتبعها؟ يتبع بعض الرؤساء سياسة معاملة الموظفين بشدة، الأمر الذي يعكس حقيقة أن معاملة الرؤساء للموظفين تنعكس على معاملة الموظفين مع العملاء. هذه المعادلة لا بد وأن يكتب لها الفشل على المدى البعيد.

طريقة التعيين الثانية والخمسون:

الحث على الشعور بالثقة في الرؤية الواضحة والخطة الناجحة والقدرة على التنفيذ

إن من أحد المتطلبات اللازمة للشعور بالثقة هي القدرة. نحن نتبع فقط الرؤساء الذين نرى أن لديهم القدرة على القيادة. فمن المتعارف عليه أنه يتم اختيار الرؤساء من بين أكفأ المختصين في الوظيفة، ولكن ليس هذا هو واقع اليوم. فالرؤساء يشبهون تمامًا قائدي الفرق الموسيقية، حيث يقومون بمزج الجهود التي يبذلها أمهر العازفين.

بناءً على هذا، فما نوع القدرة التي يتوقع الموظفون أن تكون لدى الرؤساء اليوم؟ على المستوى المبدئي، فإنهم ببساطة يريدون معرفة أن المؤسسة ستنجح وأن يضمنوا لهم الوظيفة والمستقبل. ولسوء الحظ، لا يستطيع الكثير من أصحاب العمل الوفاء بهذا الوعد بسبب فشل الكثير من الشركات. وهكذا، فإن الشرط اللازم لكي تصبح الشركة من الشركات المتميزة هو أن يكون صاحب العمل ناجحًا في الوقت الحالي وأن يثير عند الموظفين الشعور بالثقة في قدرته على تحقيق النجاح في المستقبل.

من الطبيعي أننا نهتم بالرؤساء من أجل ضمان تحقيق ما نحتاج إليه. فنحن نريد أن يكون لدى قادتنا رؤية واضحة يمكن تحقيقها وثقة في قدرتهم على تحقيق هذه الرؤية. هذا بالإضافة إلى القدرة على تشجيع موظفيهم وتعبئتهم لتحقيق الرؤية وعلى تحويل الرؤية إلى استراتيجية وخطة ناجحة. فضلاً عن الحاجة إلى فريق عمل ملائم لتحقيق الرؤية والقدرة على المواصلة مع الإصرار على تحقيق الخطة. وبينما يعمل الرؤساء على تحقيق هذه الرؤية، نطلب توفير الأمانة والسلامة وإظهار الاهتمام بنا كأفراد. هذه الطلبات كثيرة ولكننا لن نطلب أقل منها.



كما أننا نريد قادة يهتمون بمصالحنا ولكننا لا نريد قادة ضعفاء. وقد قام أحد الباحثين بإجراء دراسات تتعلق برؤساء الشركات الذين حققوا أداءً ماليًا رائعًا على مدار خمسة عشر عامًا، ووصفهم بأنهم قادة متميزون – وهم المديرون التنفيذيون الذي يبنون النجاح الدائم من خلال الدمج غير المتوقع بين التواضع الإنساني والاستعداد الوظيفي.

أوضحت تلك الدراسات أن المدير التنفيذي لإحدى الشركات التي كانت تعمل في خدمات الأغذية قرر تحويل نشاط شركته بعد أن رأى أن مستقبل شركته يكمن في بناء صيدليات ملائمة. وقد تحدى الفريق التنفيذي الذي يعمل معه ليُخلص الشركة من سلسلة المطاعم التابعة لشركته في غضون خمسة أعوام. وفي ذلك الحين، كانت الشركة تمتلك ٥٠٠ مطعم ولكن كان المدير التنفيذي حازمًا وإيجابيًا في رؤيته والتي تحولت لتصبح الرؤية الملائمة.

لا يتلاءم المديرون التنفيذيون في الشركات التي تتحسن باستمرار مع طراز المديرين الذين يبحثون عن جذب الانتباه فقط. فإن المديرين التنفيذيين الناجحين هم الذين تم تكريمهم في الصحف خلال فترة الثمانينات والتسعينيات. وفي الحقيقة، وصفهم زملاؤهم في العمل بأنهم يتسمون بالهدوء والتواضع. ويقول الباحث: «إن الرؤساء المتميزين لديهم الشعور بحب الذات ويهتمون بمصلحتهم الشخصية. بالفعل، تكون طموحاتهم كبيرة – ولكن طموحهم قبل كل شيء هو من أجل المؤسسة وليس من أجلهم».

كما صور الباحث أيضًا خبرة أحد المديرين التنفيذيين الذي قام بتحويل شركته التي كانت تعمل في المستحضرات الدوائية عن طريق مواجهته لأكبر نقاط الضعف التي تعاني منها الشركة – وهي محاباة الأقارب في التوظيف. فقد وضع هذا المدير، الذي عمل لمدة ثمانية عشر عامًا في الشركة، عندما أصبح مديرًا تنفيذيًا، معايير جديدة للتميز لكل منصب في الشركة

ورفع مستوى كفاءة فريق الإدارة عن طريق إحلال أفضل المحترفين الذين يمكن أن يجدهم تدريجيًا محل الأفراد ذوي المستوى دون المتوسط.

مادام صاحب شركة خطوط الطيران الجوية السابق ذكرها يهتم بالأفراد العاملين معه بشكل كبير، فإنه يُصنف ضمن الرؤساء المتميزين، على الرغم من أن الوقت وحده فقط هو الذي سيخبر إذا كان سيستطيع دعم النجاح المالي الذي حققه في السنوات الخمس الأولى لتشغيل شركة الخطوط الجوية أم لا. كما أنه يُعد حازمًا بشأن نموذج شركته الثلاثي «تكاليف منخفضة وحجم إنتاج كبير وإضافة الأرباح إلى رأس المال». ولكنه يعرف حدوده. فبسبب أنه لم يدير شركة كبيرة من قبل، أحاط نفسه بمجموعة من كبار المديرين التنفيذيين الذين يعملون لديه في الشركة.

كان صاحب هذه الشركة متواضعًا ولكنه حازمًا. كما أن المديرين التنفيذيين الذين قد ذُكروا هنا هم أنواع الرؤساء الذين يحتاج إليهم الموظفون اليوم. النتيجة هي: لا يتعلق الأمر بالذات والنتائج السريعة والطموحات الشخصية - بل يتعلق الأمر بتنفيذ الرؤية المشتركة الإلزامية بصبر وهدوء وثبات مع فريق عمل مخلص وجدير بالاحترام.

طريقة التعيين الثالثة والخمسون:
تأييد الكلام بالأفعال

يهتم الموظفون بالنزاهة أكثر من الكلام عنها. كما أنهم يشعرون بأي خلافات يمكن أن تحدث.

من أكبر مصادر السخرية وعدم ارتباط الموظف بعمله هو فشل الرؤساء في تنفيذ ما يعدون به. تمامًا مثل قول بعض المديرين التنفيذيين «إن الأفراد هم أهم شيء لدينا» ولكن يخفضون ميزانية التدريب بشكل سريع. أوهؤلاء الذين يجرون استقصاءات مع الموظفين كما

كما لو كانوا سيتخذون إجراءات تصحيحية ولكنهم لا يقومون بعمل شيء أو غيرهم من الرؤساء الذين يقولون إن الجودة لا بد وأن تكون في المقام الأول ولكنهم يدفعون الموظفين لأداء العمل في ثلث الوقت الذي يستغرقه أداء العمل على نحوٍ صحيح. هذا بالإضافة إلى المديرين التنفيذيين الذين يقولون إن معاملة الأفراد بطريقة صحيحة تحتل مركز الصدارة عند جميع المديرين، ولكنهم يفشلون في كبح المديرين المسئولين عن سوء معاملة الموظفين. فالرؤساء الذين لا يستطيعون تأييد نواياهم الحسنة بالتصرفات الفعلية يجبرون الأفراد بذلك على ترك المؤسسة.

أفعالاً لا أقوالاً

وضعت إحدى الشركات الدولية الكبرى التي تعرف بالتزامها بقيمة العمل والحياة خطة ممتازة لمساعدة المديرين في الجمع بين توازن العمل/ الحياة الشخصية في الشركة؛ حيث جمعت الشركة ٨٠ موظفًا لمراجعة الخطة. ولكنها أدرجت في جدول العمل أن الاجتماع سيعقد في عطلة نهاية الأسبوع!

قارن شخصٌ ما الثقة بالحسابات المصرفية. فإذا حقق أصحاب البنك توقعاتنا بعد فترة، نضع نقودًا في البنك وبعد قليل يحصل أصحاب البنك على ثقتنا. وإذا عجزوا عن تلبية توقعاتنا، نقوم بسحب النقود من البنك. وبالنسبة للشركات التي نعمل بها، فإنه كلما زاد سحبنا من النقود، اقتربنا من غلق حسابنا وزاد بحثنا عن مكان عمل أفضل.

يسعى بعض الرؤساء إلى الاهتمام بالتصريحات الخارجية حتى وإذا كانت غير مطابقة للحقائق الداخلية الواردة في التقارير السنوية. بعد إعلان إحدى الشركات لأسلوب إدارتها أمام جميع الموظفين، زاعمين أن الثقة هي دافعهم الأول، قامت بتفتيش مقتنيات الموظفين كلما دخلوا وخرجوا من المبنى.

هذا ومن المؤكد أن كل فرد لديه قصة ليحكيها عن المعلومات المغلوطة التي تصدر عن الشركات. ما الذي يمكن أن يفعله أصحاب العمل حيال ذلك؟ من المحتمل أن يكون أفضل السبل هو أن يكون لدى صاحب العمل مديرًا تنفيذيًا يقدر سلامة العمل ونزاهته بشكل كبير ويصر على اختيار المديرين التنفيذيين بعناية ودقة ويرشح الأفراد لجميع الوظائف في الشركة بناءً على الشخصية أولاً والقدرات والإمكانيات ثانيًا.

تقوم بعض الشركات باستقصاءات، ويُطلب فيها من الموظفين تصنيف مختلف العوامل الثقافية بناءً على مدى رغبتهم فيها مقابل اعتقادهم في وجودها في المؤسسة. وكلما اتسعت الفجوة، زاد التناقض بين الثقافة الفعلية والمطلوبة المتعلقة بهذه العوامل. ويمكن أن تساعد مجموعات متابعة الموظفين التي يشكلها مجموعة من الاستشاريين الخارجيين للتعمق في فهم المشاكل الخاصة التي يحتاج كبار الرؤساء مواجهتها وحلها. بينما يمكن تسهيل تنفيذ هذه العملية عن طريق فريق العمل في قسم الموارد البشرية. ولا بد وأن يتبنى حل تلك المشاكل كبار المديرين.

غالبًا تأتي هذه الإشارات المختلطة من تبني المديرين التنفيذيين فكرة معينة في حين يقوم المديرون بشيء آخر. حيث يعتقد المديرون إنه بسبب وضعهم المميز لا تطبق القوانين التي تحكم الحياة اليومية في المؤسسة عليهم، مثل حضور الموظفين إلى العمل في وقت محدد أو أخذ ساعات غداء مقبولة.

في إحدى الشركات، يحث كبار الرؤساء على تقييم مستوى أداء الموظف كما يرحبون بالأفكار ووجهات النظر المختلفة عن كيفية إنجاز المشروعات، ولكن عند العمل في بعض المشروعات يطرح المديرون كثيرًا من الأفكار الجديدة المقترحة من قِبل الموظفين جانبًا. وفي هذه المواقف، يمكن أن يساعد التقييم الذي يجريه عدد من المديرين واستقصاءات آراء الموظفين بعد تركهم العمل واستطلاعات آراء الموظفين المنتظمة في الكشف عن المواقف المثبطة حتى يمكن تصحيحها.

الثقة: قول وعمل

تسعى بعض الشركات إلى كسب الثقة ليس فقط من أجل توافق السلوك الداخلي، بل أيضًا من أجل الأشياء التي سوف يحققونها في تفاعلاتهم مع العالم الخارجي. يفخر الموظفون في إحدى الشركات برواية هذه القصص:

كانت الشركة تحاول تعيين الموظفين الأكفاء قدر ما تستطيع لدعم البداية السريعة للشركة وقدمت عرضًا للمرشحين المؤهلين للعمل عندما وصلت إلى مكتب مدير التوظيف سيرة ذاتية لمرشح متميز. وسأل المديرون المدير التنفيذي هل يمكن إلغاء العرض حتى يمكن للشركة تعيين المرشحين للعمل المتميزين. أجاب المدير التنفيذي قائلاً: «مستحيل. لقد أعطينا وعدًا للمرشحين المؤهلين للعمل أولًا، وإذا كنا من الشركات التي يثق فيها الأفراد فلا بد من الوفاء بوعودنا».

بعد ذلك بفترة قصيرة، طلبت الشركة من أحد الموزعين أجهزة تشغيل شرائط تبلغ قيمتها ٥٠٠,٠٠٠ دولار. وقبل تفريغها اكتشفت الشركة أن الموزع المنافس كان يعرض الأجهزة المماثلة بسعر يمكن أن يوفر للشركة حوالي ١٠٠,٠٠٠ دولار كل عام. على الرغم من أن بعض المهندسين أرادوا رفض تسليم محركات الشرائط باهظة الثمن، لكن التزم المديرون التنفيذيون لهذه الشركة بالشحن.

رأى المدير التنفيذي للشركة أن هذه القرارات ستعود بنفع وفائدة على الشركة. وتظهر هذه القاعدة في تعميق شعور الموظفين بالالتزام تجاه الشركة. يقول المدير التنفيذي: «من المذهل أن يأتي إلي الكثير من الموظفين قائلين: «إنه لشيء عظيم أن نعمل لدى شركة تتمتع بهذا القدر من النزاهة». وأضافوا قائلين: «إن الشركات التي كنا نعمل فيها سابقًا يعطي فيها الأفراد وعودًا لا يستطيعون الوفاء بها».

طريقة التعيين الرابعة والخمسون:
الثقة في الموظفين

يُعد الاقتراح الذي يفيد مبادرة أصحاب الشركات في وضع الثقة في الأفراد قبل إثبات أنهم جديرون بتلك الثقة اقتراحًا محفوفًا بالمخاطر. فربما نكتشف فيما بعد أننا قد وضعنا ثقتنا في غير محلها أو ربما يخون أحد الأفراد هذه الثقة. وربما نخاطر بتعريض سلطتنا كقادة للضياع. فربما نثق في الموظفين إلى درجة كبيرة جدًا من أجل اتخاذ قرارات مهمة قبل استعدادهم لاتخاذ مثل هذه القرارات. وهكذا فنحن نعرض علاقة العميل بالشركة للخطر. ومع ذلك، اعتاد كبار أصحاب الأعمال التعرض لهذه المخاطر واتبعوا عادة الثقة في الموظفين قبل محاولتهم للحصول عليها.

تشتهر أحد المتاجر الكبرى بوضع ثقتها في العاملين في قسم المبيعات لدرجة تفويضهم في اتخاذ القرارات العاجلة التي تبني ولاء العميل للشركة، حتى لو كان يعنيّ هذا إنفاق الشركة المال لعمل ذلك. فالثقة في الموظفين بالغة الأهمية، هذا فضلاً عن إعطائهم الحق في الاستقلال في اتخاذ القرارات التي تخدم مصالح المؤسسة.

ولتأكيد هذه الفلسفة، أصدر صاحب إحدى الشركات تقريرًا مؤكدًا فيه على فكرة «خط الماء» مشبهًا الموظفين بطاقم السفينة. ومن الواضح أنه لا يُسمح لأي موظف حفر أي ثقب تحت خط الماء، لأن عمل هذا يمكن أن يعرض حياة كل أفراد الطاقم للخطر. بل يُسمح للموظفين بحفر الثقوب فوق خط الماء وليس تحته.

بعبارة أخرى، مع كل قرار يواجه الموظفون مسئولية اتخاذه يسألون أنفسهم: «هل هذا القرار فوق أم تحت خط الماء؟» فإذا توصلوا إلى أن هذا القرار ربما يؤثر على أفراد الطاقم الآخرين، يلتزم الموظفون عندئذٍ بالتشاور مع كبار الموظفين في الشركة قبل اتخاذ هذا القرار. ولو توصلوا، مع ذلك، إلى أن تأثير ذلك القرار على أفراد الطاقم الآخرين سيكون بسيطًا



وتافهًا، يكون عندئذٍ لهم الحق في اتخاذ قراراتهم الخاصة دون التشاور مع كثير من كبار أفراد طاقم العمل الآخرين.

روى أحد الأشخاص قصة توليه منصب المدير التنفيذي في إحدى الشركات التي كانت تسعى لتحقيق النتائج النهائية بأي ثمن. وكانت الشركة تواصل العمل بجد لكي تحصل على نتائج أكبر حتى خسرت سمعة جودة منتجاتها بين الموزعين والعملاء بشكل سيئ وأصبحت على حافة الإفلاس.

لذلك قرر فريق العمل التنفيذي ومدير هذه الشركة التأكيد على الجودة وكفاءة المنتج وعملوا على خفض مخزون الشركة المرتفع. وأصبح رضا العملاء نموذجًا جديدًا يُضرب به المثل. وفي الوقت نفسه، تحول المدير التنفيذي عن سياسة القيادة الرسمية وبدأت الشركة تعتنق سياسة «إعطاء السلطة للأفراد الذين يقومون بأداء العمل».

وضع هذا المدير ما أسماه «بتوجيهات القيادة الأربعة» ألا وهي: بناء الثقة من خلال الصراحة والوضوح؛ وتأييد المجازفة والابتكار والإبداع؛ ومزاولة التدريب؛ وتهيئة مواقف النجاح المتبادل بين الموظفين والرؤساء. ووضع أيضًا خطة ملكية الموظفين لبعض أسهم الشركة حتى يصبح لقب «مالك» أكثر من مجرد رمز.

كما صدق هذا المدير على منهج خدمة القائد لمصالح الموظفين من أجل إنقاذ الشركة، موضحًا أن هذا المنهج يتعارض مع نظام قيادة الشركة التقليدي والذي يضع السلطة والسيطرة على القمة. وقد ذكر أن: «حب الذات يُعد السبب الرئيسي في فشل الإدارة لأنها تجعل الأفراد في المناصب الإدارية يفترضون معرفة جميع الأشياء ويقصرون السلطة عليهم ويهدمون الثقة».

يتعلم المديرون أحيانًا عن طريق التجربة والخطأ. فعندما أسس أحد الأفراد شركته المتخصصة في إنتاج أجهزة الكمبيوتر في كاليفورنيا لم يكن لديه حينئذ أية خبرة في النواحي

الإدارية ووجد نفسه يتعامل مع الموظفين بطريقة ديكتاتورية. فقد كان يصرخ في وجه الموظف الذي لا يتبع الأوامر بدقة وكان يصاب بنوبات غضب عندما يفشل الموظفون في الوصول إلى المستوى الذي يريده. وبالتالي، أدى هذا السلوك إلى نفور الموظفين وابتعادهم عن العمل معه. ومن ثم بدأ يلاحظ ارتفاع معدلات ترك الموظفين العمل في الشركة وبدأ يسأل نفسه إذا كان ما يحدث له صلة بأسلوبه في الإدارة.

وعليه، قرر أن يغير منهجه في الإدارة، وتعلم كيفية التحكم في انفعالاته وبدأ يلم بشئون العمل في الشركة ويضع المبادئ والأسس بالإضافة إلى طلبه من موظفيه إجراء تقييم لمستوى إدارته للشركة. ومن ذلك الحين فصاعدًا، انخفض معدل ترك الموظفين العمل في الشركة بشكل ملحوظ. يقول صاحب هذه الشركة: «لقد عملت في كل شيء في الشركة بدايّة من كنس أرضيات الشركة وحتى إعداد الفواتير، فمن المهم أن تكون متواضعًا وأن تدرك أن الأفراد الذين يؤدون العمل لديهم الحلول».

أخيرًا، إن هذا يتضمن الشعور بالتقدير الإنساني البسيط. وقد ذكرت إحدى الكاتبات سر نجاح أبيها قائلةً: «لقد حصل على الاحترام عن طريق احترامه للآخرين. فقد كان يتحدث مع الأطفال بنفس الطريقة التي يتحدث بها مع رئيس الجامعة. فقد كان يحترم الشخص الذي يتحدث معه وما يقوله».

يهدر كبار الرؤساء طاقة كبيرة جدًا في الاهتمام بأنفسهم لدرجة أنهم لا يستطيعون اتخاذ هذا الأسلوب المتواضع، فإنهم بذلك يخسرون فرصة جذب الموظفين والتأثير فيهم. ولن يغيروا الكثير من أساليب الإدارة المتسلطة لأنهم لا يؤيدون فكرة إعطاء السلطة للموظفين وتفويضهم في القيام بالعمل. ومن قبيل المفارقة، أنه عندما يتخلى الرؤساء عن ممارسة سلطتهم فإنهم يزيدون بذلك قوة المؤسسة على الابتكار الجماعي ومواجهة التحديات الجديدة مما يعزز سلطتهم على المدى الطويل.

دور الموظف في بناء الثقة المتبادلة

ما الذي يمكن للموظف البسيط القيام به من أجل تحفيز كبار الرؤساء على الوثوق فيه؟ ربما تكون الإجابة لأول وهلة هي: «لا يجب عليهم القيام بالكثير». ربما لا يتمتع الموظفون بقدر كبير من السلطة. وعلى الرغم من ذلك يتمتع الموظفون ببعض التأثير في نظام العمل في الشركة.

فيما يلي بعض الإجراءات التي يمكن أن يتخذها الموظفون لممارسة ما يتمتعون به من تأثير:

- أجب بأمانة على استقصاءات آراء الموظفين – وضح كيفية عدم توافق الأعمال التي يقوم بها كبار الرؤساء مع كلامهم وقيمهم المزعومة. قم بوصف بعض الأمثلة الخاصة لبعض أساليب الإدارة التي سببت الشعور بالشك أو فقدانك الثقة في كبار الرؤساء في شركتك.
- عبر عن رأيك دون تردد في الاجتماعات وعبر عن معتقداتك بثبات.
- إذا طُلب منك المشاركة في عمل شيء غير أخلاقي أو غير شريف، لا توافق على الاشتراك في القيام بهذا العمل وأخبر رئيسك في العمل وهيأ نفسك للاستقالة من العمل.
- كن مستعدًا للمجازفة للتشاور مع مديرك بشأن القيام بعمل يبدو أنه غير أخلاقي ويمكن أن يدمر سمعة الشركة.
- عندما يضع القائد أو المدير ثقته فيك بإعطائك الحرية في القيام بالعمل دون المراقبة المستمرة، كن مستعدًا للقيام بالخطوة الأولى.
- اظهر أنك مهتم بالحصول على خيار ملكية أسهم الشركة. وتعلم كيف تجني الشركة الأرباح وما الذي يمكنك عمله من أجل زيادة الأرباح وربما من أجل المشاركة في هذه الأرباح.
- فز بثقة مديرك عن طريق البحث المستمر عن طرق المبادرة لتلبية احتياجات العملاء أو عن طريق تنمية مهاراتك لكي يثق المدير في مواجهتك للتحديات الجيدة.

- لا تتسرع في الحكم على الرؤساء الجدد. أعط لهم بعض الوقت للتواصل وابدأ في تنفيذ رؤيتهم الجديدة قبل الحكم عليها بأنها لا تستحق التنفيذ.
- إذا شعرت أنك ستصبح قائدًا، قرر بذل كل ما في وسعك لكسب ثقة موظفيك.

قائمة خاصة بطرق التعيين المطبقة في الشركات المتميزة

هل يقوم كبار الرؤساء في شركتك بعمل ما يقتضيه الأمر لبناء الثقة بين الموظفين؟ راجع طرق تعيين الموظفين الموضحة في هذا الفصل وتأكد من صحة الطرق التي تعتقد أن مؤسستك تحتاج إلى تطبيقها أو تطويرها.

لكي يشعر الموظف بالثقة في كبار الرؤساء في الشركة، اتبع الخطوات التالية:

٥٢- بناء الثقة في الرؤية الواضحة والخطة الناجحة والقدرة على تحقيق هذه الرؤية

٥٣- تأييد الكلام بالأفعال

٥٤- إظهار الثقة في الموظفين

الفصل الحادي عشر
كيف تصبح من كبار أصحاب الأعمال؟

طلب مارشال فرنسي ذات مرة من البستاني أن يزرع له شجرة. اعترض البستاني لأن الشجرة بطيئة النمو ولن تبلغ عمر النضج إلا بعد ١٠٠ عام. فأجاب المارشال قائلاً: «في هذه الحالة، لا يوجد لدينا وقت لنضيعه. ابدأ في زرعها اليوم».

في شهر فبراير عام ٢٠٠٤، ذكر كبار المديرين التنفيذيين، الذين قد تم انتخابهم من قِبل إحدى الهيئات الاستشارية، أن «أكثر اهتماماتهم إلحاحًا» بخلاف المناخ الاقتصادي العام كانت مسألة «توظيف المهارات والحفاظ عليها». وحتى بعد مرور سنوات عديدة على انخفاض نشاط سوق العمل، يبدو أن معظم رؤساء الشركات لا يزالون يعتبرون الحاجة إلى التركيز على توظيف المهارات والكفاءات حاجة رئيسية.

عندما تشتد المنافسة على توظيف الكفاءة، تبدأ الكثير من الشركات في البحث عن أفكار لإنهاء هذه المنافسة. فتخصص بعض الشركات المزيد من الوقت والمال في إطار الجهود الاستقطابية، والتي قد تم تشبيهها بزيادة سرعة نقل الدم عندما ينزف المريض حتى الموت.

تعرف الكثير من الشركات أنها في حاجة إلى وقف المنافسة أولاً، ولكن في ظل بحثهم عن إجابة، يبدو أنه لم يخطر في بالهم البحث عن الأسباب الجوهرية. فبدلاً من ذلك، يطلب المدير التنفيذي في حالات كثيرة من الأفراد العاملين في قسم الموارد البشرية عمل شيء ما لحل مشكلة ترك الموظفين العمل وأن يبدأ البحث عن «الأشياء التي تقوم بها الشركات الأخرى». المشكلة الوحيدة في هذا المنهج هي أن الطرق التي قد تناسب استراتيجيات العمل في شركات أخرى من الممكن ألا تناسب شركتك.

على سبيل المثال، ربما يكون تطبيق طريقة التعيين الثانية غير مناسب، وهي التي تتضمن زيادة نسبة التعيين المؤقت وفريق العمل الإضافي وموظفي الدوام غير الكامل، وذلك إذا كان هناك بالفعل الكثير من هؤلاء الموظفين في الشركة. وفي مثل هذا الموقف، يمكن أن تعاني خدمة العملاء بسبب وجود الكثير من الموظفين المؤقتين أو موظفي الدوام غير الكامل وعدم وجود عدد كاف من الموظفين الدائمين ممن لديهم خبرة كبيرة في خدمة العملاء. وربما تكون طريقة التعيين السادسة التي تتضمن تعيين الموظفين من داخل الشركة غير مستحسنة بالنسبة للشركات التي تسعى إلى تبني استراتيجية عمل تعتمد على الابتكار وتحسين مستوى المنتج وتعرف بالفعل أنها لا تمتلك العدد الكافي من المبتكرين ومطوري المنتجات.

لكن هناك ميل لا يمكن مقاومته من جانب الموظفين المتفانين في عملهم إلى اكتشاف ما تقوم به الشركات الأخرى وتقليد الطرق المتبعة فيها. ويمكن أن أتذكر أنني قد رأيت عددًا من المقالات التي صدرت في نهاية التسعينات والتي صنفت أفضل عشرين استراتيجية عمل فعالة خاصة بالحفاظ على الموظفين، مثل الاستراتيجيات التالية:

١ - التدريب

٢ - مرونة ترتيبات العمل

٣ - دفع رسوم التعليم

٤ - جدول الإجازات السنوية

٥ - إجازات رعاية الأطفال

وما إلى ذلك من العشرين بند الواردين في هذه القائمة.

أولًا، لا تُعد هذه استراتيجيات. ثانيًا، ربما لا تكون هذه الاستراتيجيات هي المناسبة لشركتك. وثالثًا، تسيطر طرق دفع الرواتب والمكافآت على هذه القوائم ولا تمثل إلا القليل من الطرق المعنوية – مثل الطرق الثقافية أو الإدارية التي، كما نعرف، يمكن أن يكون لها تأثير أكبر.

يعد تفضيل تطبيق الطرق المادية الملموسة على المدى القصير على الطرق غير المادية طويلة الأجل جزء من المشكلة (انظر شكل ١١–١). وبسبب طبيعتنا البشرية، نفضل اختيار الحلول قصيرة الأجل على الحلول طويلة الأجل. علاوةً على ذلك، لا نحتمل انتظار النتائج والاعتقاد في أننا نحتاج إلى تحقيق النجاح السريع. بالإضافة إلى ذلك، تبدو هذه الطرق ملائمة جدًا ولكن من الصعب جدًا تطبيقها وتغييرها في إطار زمني معقول.

بالفعل، يوجد الآن الكثير من الأدلة، مثل الدراسة التي أجرتها إحدى المنظمات على ٨٠,٠٠٠ مدير لدعم النتيجة التي تشير إلى أن أفضل دوافع التعيين والحفاظ على الموظفين هي دوافع معنوية – والتي يرتبط معظمها بطريقة معاملة المدير للموظف. وعند مراجعة القائمة المشتملة على طرق التعيين التي تبلغ ٥٤ طريقة في الملحق(أ)، سترى أن معظم هذه الطرق معنوية وفي إمكان المديرين تطبيقها. وفي النهاية، لا يهم إذا كانت هذه الطرق قصيرة الأجل أم طويلة الأجل، مادية أم معنوية. ما يهم هو هل كانت هذه الطرق مناسبة لوضع شركتك الحالي أم لا؟

لهذا، عندما تدرس طرق التعيين الأربعة والخمسين الواردة في هذا الكتاب، فكر فيهم وكأنهم قائمة مشتريات فقط طبق بعض هذه الطرق واكتشف أكثر الطرق التي تلائم شركتك. وأما الطرق التي لم تحاول تطبيقها وتختار الآن وضعها ضمن قائمة الطرق التي تريد تطبيقها قد تكون قليلة، ولكنها ستكون طرقًا صحيحة وملائمة.



شكل (١١-١): الخيارات الاستراتيجية الأربعة المطبقة في الشركات المتميزة

تطبيق استراتيجيات توظيف الكفاءة في العمل

لا تعتمد الاستراتيجيات التي تتبعها الشركات في تعيين موظفيها فقط على استراتيجيات العمل المتبعة في تلك الشركات، بل تعتمد أيضًا على حجم المؤسسة والعمالة ودرجة تطورها. فيما يلي أمثلة عديدة لشركات كبرى وصغرى تطبق استراتيجيات اختيار وتعيين الكفاءة بشكلٍ مختلف، ولكنها تطبقها بنجاح:

شركة خدمات البريد المتحدة

التحدي: يتمثل التحدي هنا في تعيين الموظفين والحفاظ عليهم، خاصةً الموظفين من فئة الشباب الذين يعملون في الأغلب لبعض الوقت ويحملون ويفرغون ويصنفون طرود البريد

في الشركة التي تبلغ مساحتها ٢٧٠,٠٠٠ قدم مربع والتي تعد أحد مراكز التوزيع في مدينة نيويورك. وفي عام ١٩٩٨، وصل معدل ترك الموظفين العمل فيها إلى ٥٠٪، مما أدى إلى حدوث خلل في خدمة العملاء كما ثبُت في طرق عديدة أن معدل ترك الموظفين العمل فيها كان مكلفًا بطرق شتى.

الإجراءات الاستراتيجية: وضعت مديرة المنطقة الجديدة خطة استراتيجية مكونة من خمسة أجزاء كالتالي:

١- **تلبية توقعات المرشحين للعمل:** بدلاً من توظيف أي شخص يتقدم للعمل كما يتم في الماضي، بدأت شركة خدمات البريد المتحدة تسأل المرشحين للعمل إذا كانوا يأملون في العمل بنظام الدوام الكامل. فإذا كانت الإجابة نعم، من المحتمل أن يشعروا بالإحباط بسبب أن فرص العمل بهذا النظام نادرًا ما تكون متوفرة. حيث يستغرق البحث عن العمل بنظام الدوام الكامل كسائق حوالي ست سنوات. قالت مديرة المنطقة الجديدة: «لا أستطيع تعيين الموظفين الذين يريدون العمل المتفرغ إذا لم يوجد أية وظائف بنظام الدوام الكامل». فبدلاً من ذلك، توفر الشركة فرص عمل لبعض الوقت مثل نوبات العمل القصيرة والمرنة التي يمكن أن تناسب جداول مواعيد الطلبة الذين يدرسون في كثير من الكليات في المنطقة.

٢- **الاتصال بشكلٍ مختلف مع مجموعات العمل المختلفة:** ومن أجل تحسين فهم احتياجات العمالة لديها ككل قسمت مديرة المنطقة الجديدة الموظفين من السكان إلى خمس مجموعات مميزة، مع مطابقة أعمارهم ودرجة وظائفهم عن قرب. وأدركت أن هؤلاء الموظفين الذين يزيد عمرهم عن ٣٥ عامًا يقدرون الحصول على حوا فز مختلفة غير التي يقدرها العاملون من فئة الشباب. ومع فهم هذه الاختلافات، وضعت الشركة رسائل الاستقطاب وإعادة الاستقطاب بناءً على ذلك.

٣- **زيادة الاهتمام بالموظفين الجدد:** لتوفير بيئة عمل أقل رهبة بالنسبة للموظفين الجدد، حسنت شركة خدمات البريد المتحدة مستوى الإضاءة ومستوى حجرات الاستراحة وقامت بتركيب مزيد من أجهزة الكمبيوتر الشخصية والتي تسمح بالدخول إلى مواد التدريب والمعلومات الخاصة بالموارد البشرية الموجودة على الشبكة الداخلية الخاصة بالشركة. وأصبح أفضل المشرفين غير المتفرغين مدربين ويقضون أسبوعًا في متابعة الموظفين الجدد. وبدأت مديرة المنطقة الجديدة تشكيل لجنة الحفاظ على الموظفين، والتي تتألف من المديرين والعاملين بالساعة، من أجل تعقب الموظفين الجدد خلال الأسابيع الأولى القليلة لهم في العمل ولحل المشاكل الصغيرة قبل أن تتعقد ويصعب حلها. وتخطط اللجنة أيضًا لعمل بعض النشاطات الترفيهية الاجتماعية مثل لعبة البيسبول وذلك بعد ساعات الدوام وغير ذلك من المسابقات.

٤- **إعطاء المشرفين الحرية وتدريبهم على كيفية إدارة الأفراد بطريقتهم الخاصة:** تترك الشركة المديرين يكتشفون أفضل الطرق الخاصة في تحفيز الموظفين المختلفين. وانتهى أيضًا المشرفون من التدريب على كيفية مواجهة المواقف الصعبة والرد على الأسئلة المختلفة المتعلقة بالعمل. كما تعلموا كيفية التحلي بمزيد من المرونة مع الطلاب والأمهات، الذين يعانون من التغيير المتكرر في جداولهم، ويُطالبون بمعرفة وتذكر أي شيء عن حياة الموظفين الشخصية.

٥- **ترك الموظفين الجدد يكتسبون المهارات الجديدة والانطباعات الجيدة:** أدركت مديرة المنطقة الجديدة أن الموظفين من فئة الشباب وغير المتفرغين سيتركون العمل طبقًا لتغير ظروف حياتهم. ولكن من خلال منحهم الفرصة لبناء مهاراتهم عن طريق سداد مصروفات التعليم ودورات الكمبيوتر ومناقشات التخطيط للعمل، أملت في أن يكون لديهم انطباع جيد عن شركة خدمات البريد المتحدة عند تركهم العمل وربما يصبحون أحد عملائها يومًا ما كما أصبح كثير من الموظفين السابقين.

النتائج: بحلول الربع الأول لعام ٢٠٠٢، انخفض معدل ترك الموظفين غير المتفرغين للعمل إلى ٦٪، بحيث يعادل ٦٠٠ موظف مستمرين في العمل وإلا كانوا قد تركوا العمل منذ أربع سنوات سابقة. ويبلغ إجمالي الادخار السنوي الناتج عن تكاليف التوظيف المنخفضة حوالي مليون دولار. وقد انخفض معدل أيام العمل الضائعة بسبب إصابات العمل بنسبة ٢٠٪ وانخفضت نسبة الطرود التي يتم توصيلها في أيام خاطئة أو في أوقات خاطئة من ٤٪ إلى ١٪.

شركة موتيك لبرامج الكمبيوتر

التحدي: صنعت هذه الشركة الصغيرة الخاصة والموجودة في مدينة كاليفورنيا أجهزة كمبيوتر صناعية للاستخدام في روافع المخازن وسيطرت على مجالها في السوق. ويُعد هدف مؤسس شركة موتيك والمديرة التنفيذية، هو جذب أفضل الموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات وتشجيعهم على البقاء في بيئة العمل التي تسمح لهم بالتمتع بحياتهم الخاصة بعيدًا عن العمل.

الإجراءات الاستراتيجية: تتوقع المديرة التنفيذية أن يلتزم العشرون موظفًا العاملين لديها بالعمل من الساعة التاسعة صباحًا وحتى الساعة الخامسة مساءً. وتشتري أيضًا وجبات الغداء لهم من أفضل المطاعم وتحضر مصففي الشعر لموظفيها مرة في الأسبوع وتعطي الموظفين الجدد إجازة لمدة شهر كل عام. وعندما يؤجل الموظفين أخذ إجازتهم تدون المديرة هذه الإجازات بنفسها وتتعاون معهم حتى تتأكد من أنهم قد أخذوها. تقول هذه المديرة: «لقد سرقنا من أنفسنا أفضل سنوات عمرنا. وأنا دليل حي على أنه بإمكانك تحقيق الأهداف نفسها مع عدم التنازل عن كل ما ورد ذكره سلفًا».

النتائج: أصبح معدل ترك الموظفين العمل أقل من ١٪ وارتفعت نسبة استقرار الموظفين في العمل والتي قد ساعدت الشركة على تجنب حدوث أي خلل في خدمة عملائها.



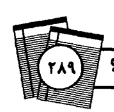
شركة الاستشارات والتدريب على تكنولوجيا المعلومات

التحدي: على الرغم من أن شركة الاستشارات والتدريب على تكنولوجيا المعلومات كانت تحرز مزيدًا من التقدم والنجاح، أدرك صاحب هذه الشركة أن معدل ترك الموظفين العمل بها بلغ ١١٣٪ الأمر الذي كان يهدد مستقبل الشركة. وبإجراء فحص آخر للبيانات الخاصة بالشركة، وجد أن ٢٠٪ من معدلات ترك الموظفين للعمل كانت تحدث في الشهر الأول للموظفين الجدد في العمل.

الإجراءات الاستراتيجية: بدأ صاحب هذه الشركة يسأل الموظفين عما يجب عمله بشكلٍ مختلف وأستمع جيدًا لما قالوه. وقد توقع أن توفير فرص العمل بنظام الدوام الكامل والمزايا الملائمة ستكون كافية، ولكن رأى موظفوه أنفسهم أنهم عاملون بشكل مؤقت وليس لديهم مسار وظيفي محدد وكانوا يبحثون دائمًا عن عملهم التالي. وبسبب أن معظمهم عملوا خارج مواقع العمل، فهم يشعرون كأنهم يعملون لدى عميل. وذكروا أيضًا أنهم يريدون تلقي المزيد من التدريب وتحديد مسار العمل بوضوح.

أدرك صاحب هذه الشركة أن معظم الموظفين لن يستمروا في العمل داخل الشركة أكثر من سنتين. ولكنه قرر أن يوفر لهم أي نوع من التدريب يمكن أن يحفزهم على البقاء في العمل على الأقل هذه الفترة. وقد استطلع آراء الموظفين لمعرفة أي نوع من التدريب يريدونه ثم وضع برامج تدريب على شبكة الإنترنت تلبي احتياجاتهم. وبدأ أيضًا في وضع برنامج الاتصال كي يعمل على خفض شعور الموظفين بالعزلة في مواقع العمل البعيدة – فوضع خطابات الأخبار وعيّن محاميًا للموظفين يزور مواقع العمل مرة كل أسبوع على الأقل ويعمل على تعزيز علاقة الموظف بالشركة. وطورت الشركة أيضًا من خطة المزايا الخاصة بها لتشتمل على التأمين على الحياة وخدمات رعاية الأسنان وبدأت وضع الخطط الخاصة بتحفيز وتقدير الموظفين.

النتائج: في غضون عام، خفضت الشركة معدلات ترك الموظفين للعمل بها إلى ١٩٪.



شركة ميرز للاتصالات والتسويق والإعلان

التحدي: تخدم هذه الشركة المحلية للاتصالات والتسويق والإعلان عددًا كبيرًا من العملاء عن طريق تقديم مستوى ممتاز من الخدمة وعلاقات طويلة المدى. ومع ذلك، بدأت الشركة تعاني من معدلات ترك الموظفين والتي تبلغ ٥٠٪، وذلك مقارنةً بمتوسط مجال الصناعة الذي يبلغ معدل ترك الموظفين العمل فيه ٣٠٪. ونتيجةً لذلك، بدأت الشركة تخسر عملاءها أو البعض منهم خلال العام الأول. وعرف صاحب الشركة ومديرها التنفيذي أن العجز عن الحفاظ على العملاء لمدة عام يعني إمكانية خسارتهم للمال الناتج عن التعامل معهم.

الإجراءات الاستراتيجية: بعد خسارة الشركة لعدد كبير من عملائها والنظر مرة أخرى على صافي ربح الشركة، بدأ صاحب الشركة العمل مع أحد المستشارين لاستكمال عملية التخطيط الاستراتيجية مع التأكيد الرئيسي على مسألة الحفاظ على الموظفين. ومن إحدى المشكلات التي تم مناقشتها هي تعيين الأفراد المناسبين في المقام الأول. لهذا بدأ صاحب الشركة عملية إجراء المقابلات مع المرشحين للعمل بشكل أكثر صرامة. ويمكن أن يُطلب من المرشحين للعمل إجراء مقابلات معهم لعدد من المرات مع عدد من الأفراد قبل البدء في تنفيذ عرض العمل.

لزيادة الشعور بالملكية ولإعطاء الموظفين حصة أكبر من النجاح في الشركة، قرر صاحب الشركة فتح دفاتر مالية للموظفين. كما أنه قرر مراجعة الوضع المالي للشركة بصفة شهرية مع الموظفين والربط بين المكافآت التي يحصلون عليها بأداء الشركة وأدائهم على قدم المساواة. كما حث على مساعدة جميع الموظفين في إيجاد كتيب الإجراءات مع التدعيم بالوثائق للعمليات التجارية التي تبلغ ١٥٠ عملية. وبهذا، سيعرف الموظفون بالضبط توقعات الشركة منهم وكيفية تلبية هذه التوقعات. وأخيرًا، التزم صاحب الشركة بفهم الاحتياجات المختلفة لكل موظف وقرر إعطائهم ساعات عمل أكثر مرونة أو إجازات غياب أو أي شيء يمكن أن يحتاجوه من أجل تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية.

النتائج: في الأعوام التي تلت تنفيذ هذه الإجراءات، فقدت الشركة موظفًا واحدًا فقط. قال صاحب الشركة: «أحب الأفراد ثقافة العمل تلك وبسبب ذلك، فهم يقومون بعمل جيد من أجل عملائنا... وتُعد هذه التجربة أكثر ملاءمةً لعملائنا وفريق العمل لدينا في الشركة».

شركة ستاك آند شاك

التحدي: عندما تولى بيتر دان منصب المدير التنفيذي لسلسلة المطاعم المحلية السريعة هذه، انخفضت نسبة الأرباح وأصبح معدل ترك الموظفين العمل فيها ٢٠٠٪. وقد كان هذا المعدل أعلى بنسبة ١٢٩٪ من متوسط المعدل الذي ذكرته مطاعم أخرى من الفئة نفسها. وحتى إذا ما كان معدل ترك الموظفين العمل فيها هو ٥٠٪، فهو يعد معدلاً مرتفعًا.

إذا كان دان قد استمر في تحقيق أهدافه المتعلقة بتحويل الشركة ودعم التوسع، كان سيعرف أنه لا بد من خفض معدلات ترك الموظفين العمل بين موظفي المخازن لأنها تؤثر بشكل سلبي على معدلات رضا الضيوف. وأخبرت الشركة المستثمرين أنها تستطيع توفير من ٢ مليون دولار وحتى ٤ مليون دولار كل عام عن طريق زيادة الحفاظ على موظفي الدرجة الأولى. كما قُدر أيضًا أن السيطرة على معدلات ترك المديرين العمل يمكن أن توفر من مليون دولار وحتى ٢ مليون دولار كل عام.

الإجراءات الاستراتيجية: يأمل دان في بناء قاعدة للحفاظ على العملاء بناءً على زيادة الجهود المبذولة للحفاظ على الموظفين. وتُعرف هذه الفكرة ببناء الدائرة القوية التي تشبه سلسلة خدمة الأرباح. وكان إعطاء مديري المحلات مزيدًا من الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية زيادة الإيرادات والكفاءة طريقة من الطرق التي وضعتها الشركة لتحقيق هذا الأمر. ولأول مرة، دعمت شركة ستاك آند شاك المديرين بالإحصائيات المتعلقة بكل عمليات المحلات المشتملة على معدلات ترك الموظفين للعمل والبيانات الخاصة برضا

العملاء ودوافع الكفاءة وأي من المواد التي يمكن أن تساعد الشركة على زيادة نسبة الأرباح. وقد طُلب من المديرين وضع خطط عمل لمحلاتهم ومشاركة الموظفين فيها.

قررت الشركة أيضًا زيادة المزايا التي يحصل عليها موظفو الدرجة الأولى، بدءًا بخفض ٥٠٪ من النفقات الخاصة بخدمات طب الأسنان والنظر بالإضافة إلى نفقات التأمين الخاص بالرعاية الصحية وجميع المزايا الأخرى التي توفرها الشركة لموظفيها. ومن أحد هذه المزايا التأمين على الحياة والذي تعتقد الشركة أن له أثر كبير على خفض معدلات المال الذي تنفقه الشركة. وزادت شركة ستاك آند شاك من الوقت المخصص لإعداد الموظفين الجدد للعمل. وذلك بالاعتماد على بيانات الشركة موضحةً أن المطاعم التي تخصص أربع ساعات أو أكثر لإعداد الموظفين للعمل تبلغ معدلات ترك الموظفين العمل فيها ٣٤٪ أي أقل من المطاعم التي تخصص ساعة واحدة أو ساعتين.

النتائج: في أقل من عام انخفض معدل ترك المديرين للعمل إلى ٣٠٪ وانخفض معدل ترك موظفي الدرجة الأولى العمل إلى ٢٤٪ لتصل بذلك إلى ١٧٦٪. وارتفعت نسبة رضا النزلاء من ٨١٪ إلى ٨٦٪ وزادت مبيعات المخزن نفسه بنسبة ١٢٪.

بنك فليت بوسطون المالي

التحدي: خفض المعدل السنوي لترك الموظفين العمل والذين يجرون عمليات الاستثمار في البنك والذي وصل إلى ٢٥٪، مع معدلات ترك العمل المرتفعة بين الصرافين وممثلي خدمة العملاء التي وصلت إلى ٤٠٪. وقد عرضت معدلات ترك العمل المرتفعة هذه الاستراتيجية الخاصة بالتعامل مع العملاء للخطر. وقد أوضح تحليل الاستقصاء الذي أجراه البنك لاستطلاع آراء الموظفين وبيانات المقابلات التي أُجريت مع الموظفين بعد تركهم العمل أن الموظفين كانوا يتركون العمل بسبب انخفاض نسبة الرواتب وحجم العمل الزائد.



وبالرغم من رفع معدلات الرواتب ووضع الترتيبات المرنة الخاصة بدفع الراتب، لا يزال معدل ترك الموظفين للعمل مرتفع.

الإجراءات الاستراتيجية: تشكك البنك في أن أسباب ترك العمل التي ذكرها الموظفون خلال المقابلات التي أُجريت معهم بعد تركهم العمل كانت إجابات آمنة وسطحية، وأنهم كانوا معارضين لمناقشة الأسباب الحقيقية. وقد تعاقد البنك مع مستشار خاص لإجراء تحليل شامل لسمات العمالة وطرق الإدارة التي تؤثر بشكل كبير ومباشر على قرارات الموظفين بشأن البقاء في العمل أو تركه.

وأول ما توصل إليه هذا المستشار أن تاريخ البنك الحافل بعمليات الدمج والامتلاك وتجميع المصالح المالية أدى إلى غلق بعض فروع البنك. الأمر الذي زاد من مخاوف الموظفين بشأن عدم استقرار العمل. ولمواجهة هذه المخاوف، قرر البنك التركيز على توسيع فرص الترقي داخل المؤسسة. وكانت الفكرة هي أنه إذا تمكن الموظفون من زيادة قدرتهم على التنقل، ستزيد أيضًا قدرتهم على التسويق التي تجعلهم أقل عرضة لعمليات الاستغناء عن العمالة التي يمكن أن تحدث في المستقبل.

عن طريق فحص تاريخ مسار العمل الخاص بالموظفين، اكتشف البنك زيادة إمكانية بقاء هؤلاء الموظفين الذين قد تقدموا بشكلٍ أسرع في الوظائف المختلفة في العمل. وكانت هذه النتائج مذهلة بالنسبة لبعض المديرين الذين يعتقدون أن الموظفين الذين تتسع خبرتهم في الشركة ويصبحون أكثر تميزًا يسعون بشكل أكبر وراء الحصول على فرص عمل خارجية.

بدأ المديرون ينتبهون إلى احتياجات التقدم الوظيفي وتشجيع الموظفين على وضع النطاق الواسع للتنقلات الممكنة داخل البنك في الاعتبار، معتقدين بذلك أنهم يوفرون نسبة العمالة الجديدة للاستغناء بها عن النسبة الموجودة بالفعل. واكتشف البنك أيضًا أن هناك فئتين من الموظفين معرضون لخطر ترك العمل وهما: الموظفون ذو المستوى العالي في أداء العمل الذين

عملوا في مناصبهم لمدة عام أو أكثر والموظفون الذين قد استكملوا دراساتهم أو دراساتهم العليا. وقد تم تشجيع المديرين على إجراء مناقشات مع الموظفين بشكل خاص لمناقشة مصادر المخاوف التي تؤرقهم.

كان تقدم الموظفين من ذوي الإعاقة في الوظائف العادية وبقاؤهم لفترة أطول وحصولهم على ترقيات أكثر من الموظفين الأصحاء من أحد النتائج المهمة. ونتيجةً لذلك، أوضح بنك فليت وأعلن عن سياسته في العمل موضحًا بإيجاز طريقة تولي الموظفين من ذوي الإعاقة لوظائف عادية. كما بدأ يوفر فرص التدريب في العمل للموظفين الأصحاء لتشجيعهم على متابعة فرص التقدم الجديدة.

كما أظهر تحليل آخر أُجري لبيانات الموظفين زيادة احتمالية ترك الموظفين أنفسهم العمل عند ترك مديرهم له. وللتعامل مع هذا الأمر، قرر البنك رفع مبلغ الأجر المتغير الذي يمكن أن يحصل عليه المدير في صورة مكافآت نقدية تعتمد على مستوى الأداء المرتفع في العمل. واستبدل بنك فليت المشرفين الذين تركوا العمل بمرشحين من الداخل معروفين وموثوق فيهم من قِبَل الموظفين الحاليين.

خلال محاولة اكتشاف أسباب ارتفاع معدل ترك الموظفين للعمل في العام الأول، أدرك البنك أنه يحتاج إلى دعم عملية إعداد الموظفين الجدد. كما بدأ يوفر المزيد من التقييم والتدريب خلال العام الأول في الوظيفة، مدركًا أيضًا أنه ربما قام بتكليف الموظفين الجدد بعمل أكبر من قدرتهم، كما خفض حجم العمل.

أخيرًا، فحص البنك مصادر التوظيف واكتشف أن نسبة استمرار الموظفين الذين قد تم ترشيحهم من قِبل موظفين آخرين تزيد عن نسبة الموظفين الذين قد تم استقطابهم من خلال الوكالات وإعلانات الوظائف. وبذلك، قرر البنك خفض تعاملاته مع المستقطبين وزيادة



صرف المكافآت للموظفين من أجل نجاحهم في ترشيح موظفين جدد يبقون في العمل لمدة ستة أشهر على الأقل.

النتائج: خلال ثمانية أشهر من تطبيق المبادرات الجديدة لإبقاء الموظفين في العمل، انخفض معدل ترك الموظفين العمل الذين يتقاضون راتبًا ثابتًا في بنك فليت بوسطون بنسبة ٤٠٪ وانخفض معدل ترك الموظفين العمل الذين يعملون بالساعة بنسبة ٢٥٪. كما انخفض معدل ترك المشرفين من الدرجة الأولى للعمل بنسبة ٦٪، بالإضافة إلى انخفاض معدل ترك الموظفين في السنة الأولى للعمل ليصل إلى١٠٪. وتقدر نسبة المال الذي وفرته مجموعة التحسينات هذه للشركة بنحو ٥٠ مليون دولار.

الدروس المستفادة من هذه القصص

فيما يلي بعض السمات المشتركة الموجودة في جميع هذه القصص وتستحق التوضيح. فعلى الرغم من أن هناك اختلافات كبيرة في حجم الشركة والصناعة والظروف ونطاق الحلول، تشترك جميع الشركات في تطبيق منهج عام:

١- اتخاذ الإجراءات دون تأخير بمجرد معرفتهم أن هناك تهديد خطير لثروات الشركة

٢- معرفة الموظفين الرئيسيين الذين يعتمد عليهم العمل ومحاولة فهم كيفية تلبية احتياجاتهم بشكل أفضل

٣- تنفيذ المبادرات المستهدفة لتلبية احتياجات هؤلاء الموظفين الرئيسيين

٤- تتبع التحسينات لإظهار التقدم ولقياس النجاح

في بعض الحالات، كان الأسلوب بسيط ويعتمد على الإدراك العام. واتبعت بعض الشركات أسلوبًا أكثر تعقيدًا، معتمدين على أدوات التحليل المعقدة التي ينتج عنها بعض النتائج غير المتوقعة وتؤدي إلى الحصول على نطاق واسع من الحلول. وفي كل مثال، كان التزام المدير التنفيذي هو القوة الدافعة لإجراء مبادرات جديدة.

علاقة الكفاءة بأهداف العمل

تذكرنا هذه القصص بحاجة المؤسسات التجارية في أن تصبح ضمن المؤسسات المتميزة. ولكي نصل إلى أهدافنا في العمل، يجب أن نتنافس من أجل الحصول على الكفاءة ونفوز بها، والفوز هنا ليس من حيث جذب الكفاءة فقط، بل من حيث تعيين الكفاءة والحفاظ عليها أيضًا، مدركين أن الموظفين الحاليين وبالأخص الأفضل منهم سيكون لديهم خيارات الانتقال للعمل في مكان آخر.

علاوةً على ذلك، بينما ذكر ٦٢٪ من موظفي الشركات أنهم يرون أهمية الربط بين العمل واستراتيجيات الكفاءة، ذكر ٧٪ فقط أن الشركات التي يعملون فيها كانت تربط بالفعل بين العمل واستراتيجيات الكفاءة. بينما اتفق ٤٤٪ على ضرورة أن يكون المديرون التنفيذيون مسئولين عن أهداف الحصول على الكفاءة، ذكر ١٠٪ فقط أن شركاتهم كانت تقوم بذلك.

يكمن جزءٌ من المشكلة في حقيقة أنه في كثير من المؤسسات ينتظر كبار الرؤساء من الموظفين في قسم الموارد البشرية أن يقوموا بالتركيز على زيادة الكفاءات وخفض التكاليف. هذا في الوقت الذي يجب عليهم بدلاً من ذلك التركيز على إضافة قيمة للشركة عن طريق الربط بين استراتيجيات الكفاءة وأهداف العمل. ويبرز أحد الأمثلة الرئيسية في التركيز على الكفاءة على حساب القيمة عندما تقدر الشركة تكلفة كل موظف ولا تحاول تقدير جودة كل موظف.

علاقة اتخاذ الإجراءات المناسبة بنتائج العمل

بدلاً من تقييم كفاءة الموارد البشرية ومعايير التكلفة مقارنةً بالشركات الأخرى، تبنت الكثير من الشركات وجهات نظر أعم وأشمل. فهم يركزون داخليًا، ولكن بطريقة استراتيجية أكبر، كما وتقيّم الشركة نفسها وليس الشركات الأخرى التي يمكن أن يكون لديها استراتيجيات مختلفة.

تُعد الحاجة الأولى بالنسبة للشركة هي أن يكون لديها بالفعل استراتيجية عمل واضحة ومفصلة. بعد ذلك، يجب أن تستهدف المؤسسة أكثر الأدوار الوظيفية أهمية بالنسبة إلى تنفيذ خطة العمل. وكما نعرف، يمكن أن يسهم ٢٠٪ فقط من العاملين بنسبة ٨٠٪ من القيمة التي تضاف إلى المؤسسة. وفي حالة سلسلة المطاعم المحلية التي تتبنى استراتيجية عمل تعتمد على تطوير مستوى خدمة العملاء، يجب أن يلعب العاملون الذين لهم صلة مباشرة بالعملاء دورًا هامًا في نجاح هذه الاستراتيجية.

هناك العديد من الأسئلة التي يمكن طرحها: هل يوجد عدد كاف من هؤلاء الأفراد في المؤسسة؟ هل لديهم الكفاءات المناسبة، وإذا لم يكن لديهم هذه الكفاءات كيف يمكن تطويره لديهم؟ كيف سنقوم بجذب الأفراد ذوي الكفاءات والقدرات الملائمة لكي يقوموا بتلك الأدوار المهمة؟ هل لدينا أنظمة ملائمة في قسم الموارد البشرية وطرق صحيحة لتعيين هؤلاء الأفراد والحفاظ عليهم؟ هل يحصلون على مكافآت مناسبة؟ وماذا عن الموظفين غير المهمين ومتوسطي المستوى الذين نعتمد عليهم، هل نركز على الإبقاء عليهم وإعادة تعيينهم ومكافأتهم أيضًا؟

هناك منظور مهم يجب وضعه في الاعتبار ألا وهو مرحلة تطور العمل. على سبيل المثال، تركز مشروعات البيع بالتجزئة المبتدئة على اختيار ومكافأة كبار مديريها التنفيذيين ولكنها تركز بشكلٍ أكبر على المديرين المتوسطين حيث تبدأ في التوسع على المستوى المحلي وفتح متاجر جديدة. ومثل ذلك، الشركات المتميزة التي تقدر مراحل التطور الوظيفي للموظفين. تُعد درجات الاستقطاب والمكافآت والمزايا وطرق الإدارة التي تستعين بها الشركات المتميزة لجذب الموظفين الجدد وتعيينهم والحفاظ عليهم مختلفة عن تلك التي تستعين بها في التعامل مع الموظفين ذوي خبرة أكبر. ويسري هذا على السيدات ومختلف الموظفين الآخرين.

هناك اتجاه واحد محدد يدل على زيادة فعالية أسلوب إدارة الكفاءة وهو إجراء كثير من الشركات عمليات «استعراض الكفاءات» الشاملة وغالبًا تبدأ هذه العمليات بالتقييم الدقيق للموظفين ذوي القدرات والكفاءات العالية. ومن ثم يستعرض كبار الموظفين ورؤساء الأقسام قدرات الأفراد الخاصة الكامنة في المؤسسة، ليس فقط لمناقشة استعدادهم للترقية ولكن لتحديد قدرتهم لتلبية احتياجات الاستراتيجية المتعلقة بالكفاءة. وباتباع هذه الدورات، من المتوقع أن يتمكن المديرون من وضع خطط عمل من أجل تطبيق الاستراتيجيات الخاصة بالموظفين وتعيين الكفاءات لتعزيز وحدات العمل التابعة لهم.

أخيرًا، يحتاج المديرون ورؤساء قسم الموارد البشرية التركيز على ربط النتائج المرتبطة بالكفاءة بمعايير العملاء. على سبيل المثال، قد ثُبت ضرورة تعقب الحفاظ على الموظف في العمل كمؤشر رئيسي للحفاظ على العملاء والإيرادات. وفي إطار الانتخابات الحالية للمديرين التنفيذيين العاملين في قسم الموارد البشرية، ذكر ٥٠٪ من الموظفين أن الشركات التي يعملون فيها تزيد من استثماراتهم في تعقب أثر بعض المعايير مثل معدلات ترك الموظفين للعمل والإنتاجية ومعنويات الموظفين، على صافي الربح.

أوضح الاستقصاء أن ٧٦٪ من المديرين التنفيذيين في قسم الموارد البشرية يقولون إن الإدارة العليا في شركاتهم ستزيد من دعمها «لمشاريع تقييم الأفراد» على مدار السنوات القليلة القادمة. ويذكر التقرير نفسه أيضًا أن شركة إحدى أكبر الشركات المتقدمة من حيث الأسلوب الاستراتيجي في إدارة الكفاءة قد طورت «معايير رأس المال البشري» لتحليل الأرباح التي يحققها كل موظف ومثل هذه البيانات الأخرى.

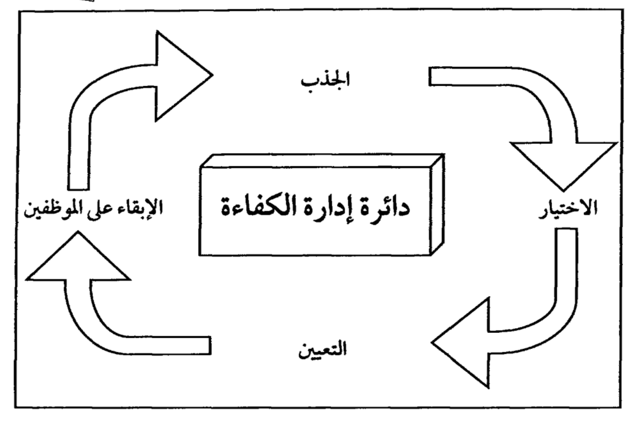
إيجاد مقياس لتقييم الشركات المتميزة

بدلاً من محاولة الشركات مقارنة نفسها بالشركات الأخرى، أوجدت بعض الشركات طرقًا لتقييم تقدمها نحو إمكانية تصنيفها ضمن الشركات المتميزة. بعبارة أخرى، بدأ أصحاب الأعمال يتتبعون تقدم شركاتهم كل عام عن طريق ابتكار معايير لمؤشرات إدارة الكفاءة. ومن أحد السبل لعمل هذا هو تتبع معايير الأشياء الأربعة التي يجب على كل مؤسسة القيام بها إزاء الكفاءة وهي: الجذب والاختيار والتعيين والإبقاء على الموظفين في العمل (انظر شكل ١١-٢).

يمكن أن تشتمل معايير جذب الموظفين الأكفاء على التالي:

- نسبة المرشحين للوظائف بالنسبة للوظائف الخالية
- نسبة المرشحين المتميزين
- المتوسط اليومي لشغل الوظائف الشاغرة
- نسبة قبول عروض العمل
- نسبة فشل المرشح للعمل
- عدد مصادر الاستقطاب المستخدمة
- نسبة الراتب الكلي مقابل المنافسين ذوي الكفاءة
- نسبة ترشيح الموظفين الجدد الذين يبقون في العمل على الأقل لمدة ستة أشهر
- متوسط النسبة الشهرية للوظائف الشاغرة

على سبيل المثال، تُقدر نسبة المرشحين للوظائف الخالية إجماليًا في الشركات المتميزة من ٢٠ إلى ١ على الأقل، وترتفع بعض هذه النسب لتصبح من ١٠٠ إلى ١.



شكل (١١-٢): الأشياء الأربعة الرئيسية التي يجب القيام بها إزاء الكفاءة

تعتبر معدلات ترشيح الموظفين الجدد التي تبلغ ٣٠٪ معدلات جيدة وعادةً ما تشير إلى أن الموظفين الحاليين يتحدثون مع زملائهم عن الشركة بطريقة جيدة ويشعرون بالرضا عند ترشيح المؤسسة كمكان مناسب للعمل.

- **يمكن أن تشتمل معايير اختيار الموظفين على التالي:**

- معدل ترك الموظفين الاختياري للعمل في العام الأول
- معدل ترك الموظفين الإجباري للعمل في العام الأول
- نتائج الأداء في العام الأول
- نتائج تقييم المديرين لمستوى الأداء في العام الأول



- معدل غياب الموظفين في العام الأول
- نتائج استقصاء ارتباط الموظفين في العام الأول
- نسبة المرشحين للعمل الذين تم تعيينهم بعد إجراء مقابلات شخصية معهم
- نسبة قرارات التعيين التي تعتمد على تحليل الكفاءة

أصبحت استقصاءات الارتباط بالعمل أداة مهمة بالنسبة لكثير من الشركات التي تستخدمها كمؤشر رئيسي في كيفية إدارة الموظفين الأكفاء بشكلٍ جيد. يرى كثيرون أن الارتباط معيار أهم من رضا الموظف، لأنه يشتمل على رضا الموظف بالإضافة إلى أبعاد الأداء مع الالتزام أو نية الاستمرار في العمل مع المؤسسة. كما تتوقع، تظهر نتائج استقصاء التعيين كمعيار رئيسي في تعيين الفئتين التاليتين من الموظفين.

يمكن أن تشتمل معايير تعيين الموظفين الجدد على:

- نسبة إتمام عملية الإعداد الشاملة
- نسبة إتمام مقابلات العمل
- نسبة تدريب الموظفين على يد زميل أو مستشار
- معايير ارتباط الموظف في السنة الأولى
- نسبة الموظفين الجدد المتميزين
- معدلات ترك الموظفين الاختيارية للعمل في العام الأول
- نتائج استقصاء آراء الموظفين الذين مر عليهم عام واحد في العمل
- نسبة الموظفين الذين يترك مشرفوهم العمل أو يُعاد تعيينهم في السنة الأولى

ربما تريد بعض الشركات، التي تهتم بشكل خاص بمعدلات ترك الموظفين الجدد السريعة للعمل، اتباع بعض هذه المعايير خلال أول شهر أو ثلاثة أشهر أو ستة أشهر.

يمكن أن تشتمل معايير دعم تعيين الموظفين على التالي:

- معدل ترك الموظفين الاختياري للعمل
- معدل ترك كبار الموظفين العمل من تلقاء أنفسهم
- معدلات الأداء/ نتائج الجودة
- معدلات غياب الموظفين
- معايير تعيين الموظفين
- ساعات التدريب لكل موظف
- نسبة التعيينات من خارج وداخل المؤسسة
- نسبة الموظفين الذين ينفذون خطط التطوير الذاتية
- نسبة الموظفين الذين قد تم تعينهم مرة ثانية ضمن جميع الموظفين

هناك عشرات من المعايير المتشابهة التي يمكن أن تبدأ الشركة في اتباعها ونقلها. كما هو موضح في الشكل (١١-٣)، فيصبح المعيار أكثر أهمية في الأعوام الثانية والتالية عندما تلاحظ التحسينات ونسبة انخفاض المعدلات بسرعة. عندئذ، ستكون الخطوة التالية المنطقية هي البدء في إظهار العلاقة بين بعض أو جميع هذه المعايير ونتائج العمل مثل إيراد كل موظف (مشتملاً على العمليات الخارجية) أو معدلات الحفاظ على العملاء.

مؤشرات الشركات المتميزة	٢٠٠٥	٢٠٠٤
معدل ترك الموظفين الاختياري للعمل	٪١١,٩	٪١٣,٢
معدل ترشيح الموظفين	٪٢١,٢	٪١٧,٤
نسبة شغل الوظائف الخالية بموظفين من داخل المؤسسة	٪٣٩,٨	٪٣٣,٥
معدل الحفاظ على الموظفين الجدد	٪٧٦,٣	٪٧١.٨
معدل ترك العمل	٪١٣,٥	٪١٤,٤
نسبة قبول عروض العمل المقدمة	٪٦٤,٧	٪٥٩,٧
نسبة الموظفين المرتبطين بالعمل	٪٣٦,٦	٪٢٧,٦
معدل تغيب الموظفين عن العمل	٪٤,٠	٪٥,١

شكل (١١-٣): المعايير الخاصة بالشركات المتميزة

نجاح خطة العمل في حال تفعيلها

للأسف عندما يُسأل بعض أصحاب الأعمال عن أية خطة من أجل الحفاظ على الموظفين، قد يجيب البعض قائلاً أنقص ثقتهم بأنفسهم حتى يشعروا أنه لا يوجد صاحب عمل يمكن أن يعينهم في شركته». لكن لسوء الحظ، يوجد بالفعل أمثال هؤلاء الرؤساء. ولحسن الحظ، أن لديك ٥٤ طريقة من طرق التعيين يمكن أن تختار منها ما يناسبك لوضع خطة عمل أفضل لموظفيك. ومن دواعي السرور، كما رأينا في القصص الناجحة الموضحة سابقًا في هذا الفصل، أنك إذا قمت بتفعيل خطة العمل التي وضعتها لموظفيك، ستنجح هذه الخطة.

يُعد الدافع على التخلص من ظاهرة عدم ارتباط الموظفين بالعمل وترك الموظفين للعمل دافعًا رئيسيًا وقويًا. وهناك بالفعل طريقة واحدة فقط وهي الالتزام الثابت بخطة تقوم على عدد من الطرق المستهدفة.



كما يوضح أحد الكتاب في كتابه أن الشركات لا تتقدم من خلال التغيير السريع فقط، بل من خلال التطبيق المدروس والمحقق أيضًا. ويشتمل هذا التطبيق على ما يلي: تتبع التغيرات المستمرة نموذجًا متوقعًا للتنمية والنجاح. مثل دفع أي شيء ثقيل، فإنه يحتاج إلى بذل الجهد لتحريكه. ولكن من خلال الدفع المتواصل في اتجاهٍ ثابت لفترة من الوقت، تتكون داخل هذا الشيء كمية تحرك وفي النهاية يحرز النجاح.

المشاركون في تفعيل الخطة

أصبح من الممكن تحقيق حلم جميع الشركات في أن تكون متميزة. ولا يهم إذا كانت هذه الشركة كبيرة أم صغيرة. ولكن إذا كان هذا الحلم من السهل تحقيقه، ستصبح الشركات متميزة. ويستلزم تحقيق هذا الحلم بذل الجهود من قِبل فريق العمل وكل شخص يشارك في تحقيقه – مثل كبار رؤساء الشركة ورؤساء قسم الموارد البشرية والمديرين والموظفين.

يقوم كبار الرؤساء بالالتزام ويستفيدون من الدعم الذي يقدمه مجلس الإدارة ويبنون ثقافة تعزيز الثقة والكفاءة والاهتمام ويصدقون على الميزانيات ويعهدون إلى المديرين بمسئولية تعيين الموظفين والإبقاء عليهم في العمل.

يربط رؤساء قسم الموارد البشرية استراتيجيات دعم الكفاءة بأهداف العمل ويوازنون بين النشاطات التي تؤثر في قيمة الشركة والنشاطات التي تؤدي إلى خفض معدل التكاليف. كما يقومون بوضع نظم لدعم إدارة الكفاءة ويشاركون مع قسم التسويق في بناء «معايير للتعيين» ومساعدة المديرين التنفيذيين في تطبيق هذه الطرق. هذا بالإضافة إلى اتباعهم المعايير السليمة.

تقع المسئولية الكبرى على عاتق المديرين لأنهم هم السبب الرئيسي في قرار الموظفين بالبقاء في العمل أو بتركه. فإن كبار المديرين هم من يستطيعون جعل الأقسام التي يديرونها أقسامًا متميزة قبل كسب المؤسسة ككل هذه المكانة. ولكن لا يتم تكريم المديرين بالصورة التي يستحقونها.

تحتاج الشركات إلى اختيار المزيد من الأفراد المناسبين كي يصبحوا مديرين في المقام الأول. كما تحتاج إلى المزيد من الدقة في عملية اختيار الموظفين والانتباه إلى ضرورة عدم ترقية الموظفين الفنيين إلى وظائف أعلى من مستوى قدراتهم. ويجب تشجيع المديرين حتى يكونوا مديرين أكفاء مع توفير الأدوات والتدريب الذي يحتاجونه من أجل تحقيق ذلك. بالإضافة إلى مكافأتهم بطرق هادفة مقابل تعيين الموظفين الأكفاء والنجاح في الحفاظ عليهم. علاوةً على ذلك، يجب تخفيف بعض الأعباء التي يتحملها المديرون – مثل قيامهم بعمل من المفترض أن يقوم به فردين أو ثلاثة بالإضافة إلى إدارة المرءوسين المباشرين التابعين لهم. ولا يستطيع الكثير من المديرين قضاء بعض الوقت مع موظفيهم بسبب انخراطهم في إدارة الميزانيات وإنجاز بعض الأعمال.

أخيرًا، يجب على الكثير من المديرين زيادة شعورهم بالمسئولية تجاه دورهم في تعيين الموظفين أو عدم تعيينهم. كما يحتاجون إلى استيعاب حقيقة أن الراتب ليس السبب الرئيسي في ترك الموظفين العمل وعليهم أن يوافقوا على أن السبب الرئيسي في ذلك هو أسلوب الإدارة الذي ينتهجونه. ويعني هذا بالنسبة لكثيرين وقف إلقاء اللوم على كبار الرؤساء لعدم زيادة الراتب (عندما لا يكون الراتب المنخفض السبب الرئيسي في ترك الموظفين العمل) ووقف الاعتماد على الموارد البشرية في أداء عمليات استقطاب وتقدير الموظفين. بإيجاز، يحتاج المديرون إلى أن يكون لديهم المراحل الأربعة في دائرة الإدارة: الجذب والاختيار والتعيين والإبقاء على الموظفين في العمل.

أما بالنسبة للموظفين، فهم في حاجة إلى تذكر أن المدير ليس لديه القدرة على التحكم في تعيينهم مثل قدرة الموظف على التحكم في نفسه. وعلى الرغم من ذلك، يستطلع كبار الرؤساء في كثير من الشركات الآن آراء الموظفين لمتابعة نسبة الموظفين المرتبطين في العمل مقابل نسبة الموظفين غير المرتبطين به، ثم يشجعون مديري الأقسام على القيام بأي شيء من أجل تعيين موظفيهم وزيادة ولائهم وارتباطهم بالعمل بشكل أفضل وتحسين معدلاتهم في الاستقصاء التالي. بينما يبرز هذا مسئولية إدارة الأفراد بمهارة وذكاء، هناك بعض السلبيات الممكنة.

ببساطة، لا تقع مسئولية ارتباط الموظف بالعمل على عاتق المدير فقط – بل تقع على عاتق الموظف أيضًا. يسأل أحد المديرين: «وماذا عن الموظفين؟ يجب ألا ينتظر الموظفون الدور الذي يقوم به المديرون في إشعارهم بالانتماء تجاه العمل. لماذا لا نقيم الموظفين على أساس حفاظ الموظف على ارتباطه بالعمل بنفسه دون انتظار دور المدير؟!»

بسبب المغالاة في التأكيد على دور المدير في إشعار الموظفين بالانتماء تجاه العمل، تخاطر المؤسسات بإيجاد بيئة عمل تدفع الموظفين لأن يكونوا سلبيين، متوقعين أن تأتيهم جميع الدوافع والحوافز من مصادر خارجية. من السهل بالنسبة لكثير من الموظفين أن يقعوا ضحية للمؤسسات التي تتبنى العمل وفق سياسة لا تهتم بتقدير الموظف، بالأخص عندما تفشل المؤسسة في تمييز إنتاج الموظف الكفء والتسويف في التصدي للموظف غير الكفء.

يُعد الحفاظ على التوازن المناسب بين ارتباط الموظف بالعمل وشعوره بالانتماء نحوه مسئولية مشتركة بين كل من رؤساء الشركة والموظفين. إن حاجة كل طرف إلى أداء دوره في هذه العملية تجعل من المهم بالنسبة للمؤسسة شرح توقعاتها في كيفية حفاظ الموظفين على شعورهم بالارتباط والانتماء تجاه العمل. هذا بالإضافة إلى الدور الذي يجب أن يقوم به المديرون في إشعار موظفيهم بالانتماء نحو العمل.



الملحق (أ)

قائمة مراجعة موجزة لطرق التعيين المطبقة في الشركات المتميزة

تُقدم القائمة التالية للقراء الراغبين في معرفة جميع طرق التعيين الأربعة والخمسين الموضحة في هذا الكتاب. وبسبب أنه من الصعب التركيز على تطبيق العديد من الطرق دفعة واحدة، ربما ترغب في الاستعانة بالقائمة التي ترتب العناصر حسب أهميتها أو درجة الحاجة إليها عندما تبدأ التخطيط لوضع استراتيجية عمل متميزة في شركتك.

للتوفيق بين توقعات المرشحين للعمل وحقائقه، عليك اتباع الخطوات التالية:

١- إجراء عرض واقعي لطبيعة العمل مع كل مرشح للوظيفة

٢- تعيين الموظفين المؤقتين والمساعدين والحاليين ومن يعملون بنظام الدوام غير الكامل

٣- تعيين المرشحين الذين قد تم ترشيحهم لشغل الوظائف الموجودة في الشركة من قِبل الموظفين الحاليين

٤- إيجاد توصيفات وظيفية واقعية مع وضع قائمة مشتملة على أهم الكفاءات المطلوبة

٥- إعطاء فريق العمل الفرصة لإجراء المقابلات مع المرشحين للعمل

٦- تعيين الموظفين الحاليين في الوظائف التي تريد الشركة شغلها

٧- تدعيم الانعكاس العملي لثقافة العمل على المرشح

٨- إجراء استقصاء أو مقابلة مع الموظفين الجدد لإيجاد الطرق التي تمكن الموظف من التكيف مع طبيعة العمل بسهولة

للتوفيق بين الفرد والوظيفة، عليك اتباع ما يلي:

٩- التأكيد على الالتزام بالتحسين المستمر لمستوى الكفاءة

١٠- التأكد من أن جميع المديرين المسئولين عن تعيين الموظفين يجرون عملية التنبؤ بالكفاءة وتحليل عوامل النجاح

١١- توسيع دائرة الاختيار لزيادة فرص إيجاد أفضل المرشحين للعمل

١٢- اتباع عملية إجراء المقابلات الهادفة والحاسمة

١٣- تتبع معايير النجاح في عملية التوظيف

للتوفيق بين مهام العمل والفرد عليك اتباع ما يلي:

١٤- إجراء مقابلات مع الموظفين بعد تعيينهم بالفعل

١٥- العمل على إثراء وظائف جميع الموظفين

١٦- تفويض الموظفين في القيام ببعض مهام العمل لتشجيعهم ولإثراء الوظائف

لتوفير التدريب والتقييم للموظفين عليك باتباع التالي:

١٧- تكثيف تقييم أداء الموظفين في العمل وتدريبهم على كيفية أدائه

١٨- إيجاد ثقافة تقوم على التقييم المستمر لمستوى أداء الموظف في العمل والتدريب المتواصل على كيفية أداء العمل

١٩- إرشاد المديرين إلى التدريب الصحيح على كيفية أداء العمل

٢٠- زيادة المشاركة في عملية إدارة الأداء وخفض نسبة التحكم بها

٢١- إقالة جميع الموظفين غير الأكفاء عند فشل جميع الجهود في تدريبهم وتغيير المهام المسندة إليهم

٢٢- تعهد المديرين بمسئولية تدريب الموظفين وإطلاعهم على نتائج تقييم مستوى أدائهم في العمل

لتوفير فرص التقدم والنمو الوظيفي، عليك اتباع ما يلي:

٢٣- توفير أدوات التقييم والتدريب على الإدارة الذاتية لجميع الموظفين

٢٤- توفير أدوات التعلم والتدريب لجميع الموظفين

٢٥- توفير المعلومات الممكنة عن مسارات العمل ومتطلبات الكفاءة

٢٦- إيجاد بدائل لنظام التدرج التقليدي في الوظائف (الترقيات)

٢٧- إعلام الموظفين باستراتيجية العمل في الشركة واتجاه العمل والكفاءات المطلوبة

٢٨- إجراء عملية ترشيح الموظفين الحاليين للوظائف الخالية داخل الشركة بشكلٍ منصف وفعّال

٢٩- تفضيل ترشيح الموظفين من داخل الشركة للوظائف التي تحتاج شغلها

٣٠- إلغاء السياسات المتبعة في قسم الموارد البشرية وطرق الإدارة التي تعوق تقدم الموظفين (الترقيات)

٣١- إيجاد برامج دعم النواحي الاستشارية في الشركة

٣٢- الفصل بين عملية التقدم الوظيفي (الترقية) وتقييم مستوى أداء الموظف في العمل

٣٣- فعالية عمليات مراجعة مستوى الكفاءات وإحلال الإدارة

٣٤- التأكيد على الالتزام بتدريب الموظفين

لإشعار الموظف بأنه موضع تقدير واحترام، عليك اتباع ما يلي:

٣٥- الربط بين الراتب الأساسي الذي يحصل عليه الموظف والقيمة التي يضيفها للشركة

٣٦- مكافأة الموظف على إسهاماته التي يقدمها للشركة بحصوله على أجر متغير يتماشى مع أهداف العمل

٣٧- إعطاء الموظف مكافآت مجزية لتشجيعه على أداء العمل بشكل أفضل

٣٨- إعطاء الموظف جزء من أرباح الشركة كنوع من التقدير الفوري لمجهوداته

٣٩- الاهتمام بالموظفين وتشجيع الاتصال الثنائي بين المدير والموظفين عند وضع نظام جديد لدفع الراتب

٤٠- مراقبة نظام دفع الرواتب للتأكد من العدل والفعالية والثبات والدقة في توزيعها

٤١- إيجاد ثقافة تشجع التقدير غير الرسمي القائم على التقدير الخالص

٤٢- إشعار الموظفين الجدد بأهمية دورهم في العمل وبترحيب صاحب العمل بهم

٤٣- طلب مشاركة الموظفين بآرائهم والاستماع لهم والتجاوب معهم

٤٤- دمج الموظفين في دائرة العمل

٤٥- توفير الأدوات والموارد الملائمة

٤٦- توفير بيئة عمل مناسبة

لتخفيف شعور الموظف بالضغط نتيجة لاختلال التوازن في العمل والإفراط فيه، عليك اتباع الخطوات التالية:

٤٧- اتباع ثقافة المنفعة المتبادلة في العمل

٤٨- التوفيق بين ثقافة المنفعة المتبادلة واحتياجات الكفاءة الرئيسية

٤٩- إيجاد ثقافة تشجع الاهتمام المستمر بالموظفين

٥٠- تشجيع إيجاد ترابط اجتماعي وانسجام بين الموظفين

٥١- تشجيع ممارسة الأنشطة الترفيهية في العمل

لتشجيع الموظفين على الشعور بالثقة في كبار القادة، عليك اتباع ما يلي:

٥٢- تشجيع الموظفين على الثقة في الرؤية الواضحة والخطة الناجحة والقدرة على تحقيقها

٥٣- دعم الكلام الذي يتفوه به كبار القادة بالأفعال

٥٤- وضع كبار القادة ثقتهم في الموظفين لديهم



الملحق (ب)

تحليل ظاهرة ترك الموظفين للعمل

يجب اعتبار بيانات كلٍ من المقابلات والاستقصاءات التي تُجرى مع الموظفين بعد تـركهم العمل أحد المصادر المهمة في تحليل الأسباب الحقيقية لترك الموظفين العمل. ولكـن يُنظـر في الغالب إلى هذه البيانات على أنها سطحية وليس لها قيمة بسبب عدم قبول الطريقة التـي يـتم من خلالها جمع هذه البيانات والأفراد الذين يتولون جمعها. وعندما ننظر إلى بيانات المقابلات والاستقصاءات التي أُجريت مع الموظفين بعد تركهم العمل عـلى أنهـا أحـد الطـرق المهمـة استراتيجيًا للحفاظ على الموظفين وأنها أُجريت بكفاءة ومطابقة للبيانـات المؤسـسية شـديدة الصلة بهذا الموضوع، حينئذٍ يمكن أن تساعد تلك البيانات في إيجاد الحلول الفعالـة والهادفـة لعوامل الدفع – أسباب ترك الموظفين العمل – التي غالبًا ما تدفع الأفـراد الأكفـاء إلى تـرك العمل في المؤسسات المختلفة.

المقابلات التقليدية التي تُجرى مع الموظفين بعد تركهم العمل

كما هو متبع في كثير من المؤسسات، تعتبر المقابلات التي تُجرى مع المـوظفين بعـد تـركهم العمل عملاً روتينيًا ومتعدد الأغراض. وعادة ما تُجرى هذه المقـابلات في آخـر يـوم لهـم في العمل عن طريق عضو تابع لقسم الموارد البشرية. ويشتمل جـدول العمـل عـادةً عـلى جمـع مفاتيح الموظفين أو شاراتهم أو أية أدوات أخرى واسـتكمال نـماذج الاستقـصاءات ومناقـشة مزايا ترك العمل وإجراء المقابلات مع الموظف أو الموظفة لمعرفـة انطباعـاتها عـن العمـل في الـشركة وأسـباب تـرك العمـل. وربـما يُطلـب مـن المـوظفين أيـضًا مـلء بيانـات نـماذج الاستقصاءات التي تُجرى بعد تركهم العمل.

كما ذكرنا من قبل، يعزف الموظف عـن إخبـار ممثـل الـشركة الـذي يُجـري المقابلـة معـه عـن الأسباب الحقيقية لتركه العمل، وربما لم يلقى الفرد الذي يجري المقابلة التدريب عـلى فـن إجـراء



المقابلات مع الموظفين بعد تركهم العمل. علاوةً على ذلك، ربما لم تُحلل البيانات مطلقًا التي تم جمعها ولم تُعرض على الإدارة. هذه هي نقاط القصور الخطيرة التي تضعف الأهداف الحقيقية من إجراء المقابلات والاستقصاءات مع الموظفين بعد تركهم العمل.

أسباب إجراء المقابلات والاستقصاءات مع الموظفين بعد ترك العمل

تقرر الكثير من المؤسسات الامتناع عن إجراء مقابلات مع الموظفين بعد تركهم العمل وقت تسليمهم العهدة بسبب أن إجراءات ترك العمل ربما تخلق ظروفًا غير مواتية لإجراء مناقشة صريحة عن الأسباب الحقيقة لترك الموظف العمل. وهم أيضًا مشوشون ويقللون من أهمية الأهداف الحقيقية لإجراء المقابلات مع الموظفين بعد تركهم العمل والتي تتضمن ما يلي:

- التحقق من العوامل التي تعمل على ترك الموظفين العمل
- لفت نظر المؤسسة إلى بعض المشكلات المحددة لكي تتم مناقشتها
- منح الموظفين الفرصة للتعبير عما بداخلهم وللشعور بالتواصل
- منح الموظفين الفرصة لتقديم المعلومات التي يمكن أن تساعد باقي الزملاء
- تقديم المعلومات عن المنافسين وطرقهم التي يتبعونها في المنافسة
- في بعض المواقف، منح الفرصة الأخيرة لإزالة سبب ترك الموظف العمل وإقناعه بالبقاء فيه

أكثر الظروف ملاءمةً لإجراء المقابلات والاستقصاءات بعد ترك الموظفين العمل

سواء ما كنت تستخدم المقابلات أم الاستقصاءات، فهناك شروط محددة يمكن أن تعود بأفضل النتائج على كل من الفرد والمؤسسة:

١- **تدريب واستقلالية الأفراد القائمين على إجراء المقابلات:** لا يمكن لممثل الشركة في أن يجري المقابلة دون أن يتلقى أي تدريب، بل يحتاج إلى التدريب والاستقلالية. ومن أهم العوامل التي يجب أن تتوفر في ممثل الشركة مهارة توفير جو مريح للموظف وإيجاد الشعور بالألفة وطلب إجراء التحقيقات ومتابعة توجيه الأسئلة بدلاً من قبول إجابات الأفراد الأولية التي تتسم بالسطحية. يجب أن يفهم الأفراد الذين يجرون المقابلات أيضًا الفرق بين سؤال الموظفين عن أسباب تركهم العمل وسؤالهم عن سبب عدم بقائهم فيه. ومهما كان مستوى التدريب الذي تلقاه ممثل الشركة، سيكون هناك دائمًا موظفون لا يشعرون بالارتياح في الكشف عما بداخلهم مع أي ممثل للمؤسسة.

لهذا السبب، تلجأ الكثير من الشركات إلى الاستعانة بطرف ثالث مستقل لإجراء المقابلات عبر الهاتف أو بصفة شخصية أو من خلال مواقع الإنترنت الآمنة. الجانب السلبي هنا هو زيادة صعوبة الوصول إلى الموظفين الذين غادروا الشركة. ومن أحد البدائل المفيدة هو استكمال جميع الموظفين بيانات نموذج الاستقصاء المكتوب في آخر يوم لهم في العمل ثم إبلاغهم بأنهم سيتلقون مكالمة هاتفية للحصول على توضيح بشأن بعض من إجاباتهم.

٢- **تقديم الاستقصاءات بعد ترك الموظفين العمل:** ربما لا يزال الموظفون الذين تركوا العمل يشعرون بالتردد والانهماك في التفكير في أمور أخرى في يوم تركهم للعمل، بسبب ذلك يتصل الكثير من أصحاب العمل بالموظفين في المنزل مساءً بعد عدة أسابيع من تركهم العمل. ويسمح هذا للموظفين بقضاء المزيد من الوقت لتدبر الأمور والتفكير بإمعان.

يعد إجراء المقابلات عبر الهاتف من قبل المستشارين الخارجيين مع الموظفين بعد تركهم العمل أكثر تكلفةً من استكمال الموظفين نماذج الاستقصاءات التي تُجرى معهم بعد تركهم العمل على شبكة الإنترنت.

لهذا السبب تضطر الشركات إلى جعل المستشارين يقومون بإجراء المقابلات الفعلية مع الموظفين الذين تأسف الشركة لتركهم العمل وتدعو باقي الموظفين الذين تركوا العمل إلى استكمال نماذج الاستقصاءات السرية الموجودة على صفحات الإنترنت.

٣- **ضمان سرية الاستقصاءات وعدم الكشف عن هوية الموظفين:** يحتاج الموظفون الذين تركوا عملهم إلى التأكد من أنه سيمكنهم إجراء تقييم صريح دون الخوف من ملاقاة العقاب من قبل مديرهم السابق أو أحد الزملاء. ومن المحتمل قبول الكثير من الموظفين هذه الضمانات من الأفراد الخارجيين القائمين على إجراء المقابلات أو الاستقصاءات أكثر من ممثل الشركة.

تزيد صعوبة هذه المشكلة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة التي تجري المقابلات مع عدد قليل من الموظفين، وبذلك يمكنها بسهولة تحديد الموظفين الذين تركوا العمل من خلال تعليقاتهم ومعلوماتهم. لذلك، لا يستطيع المديرون التنفيذيون في هذه المؤسسات الصغيرة مواجهة المديرين بأهم المعلومات المحددة دون ذكر هوية الموظفين الذين تركوا العمل. وتعالج الشركات الصغيرة هذه المشكلة على نحو نموذجي إما عن طريق عدم إخبار المدير بالمعلومات المحددة أو انتظار الشركة للحصول على بيانات خمسة موظفين أو أكثر تركوا العمل. ويعد هذا الرقم كافياً لضمان عدم الكشف عن هوية الموظف السابق.

٤- **إجراء الاستقصاء مع جميع الموظفين الذين تركوا العمل:** لاستيعاب أكبر قدر ممكن من أسباب ترك العمل بين فئات الموظفين المختلفة، من المهم أن تجري الشركة استقصاء مع جميع الموظفين الذين تركوا العمل بشكل أو بآخر. يمكن أن يعزف جميع الموظفين عن استكمال بيانات نموذج الاستقصاء بعد تركهم العمل أو يصعب الوصول إليهم عن طريق الهاتف، لكن يجب على الأقل أن تكون لديهم فرصة المشاركة.

إنها أيضًا فكرة رائعة أن تجري مقابلات أو استقصاءات مع الموظفين الذين يجبرون على مغادرة الشركة لأنه من الممكن أن يكون لديهم وجهات نظر ذات قيمة وتستحق المشاركة والاستماع إليها. بيد أنهم ربما يكونون أيضًا متأثرين بشكل كبير بقرار تسريحهم يوم تركهم العمل، لهذا تكون الاستقصاءات التي تجرى معهم بعد تركهم العمل أكثر فاعلية وكفاءة. ومن بين فئات الموظفين التي يجب عدم إغفالها، هؤلاء الذين ينتقلون من موقع لآخر داخل الشركة. فاستكمالهم لبيانات الاستقصاءات إحدى الطرق للحصول على المعلومات المهمة الممكنة المتعلقة بخبراتهم في العمل وشعورهم على الرغم من استمرارهم في العمل داخل الشركة.

٥- **أسئلة الاستقصاء الثابتة:** منذ أن يتم الانتهاء من وضع الاستقصاء، من المهم الاحتفاظ بالأسئلة كما هي وعدم تغيرها، على الأقل الأسئلة الجوهرية. سيساعد هذا على ضمان أن البيانات معتمدة. توجه الكثير من المؤسسات - عن عمد - الأسئلة نفسها التي توجهها في الاستقصاءات التي تجرى لمعرفة اتجاهات الموظفين في المقابلات التي تجرى معهم بعد تركهم العمل. ويسمح هذا بعمل المقارنات وفحص النماذج.

٦- **إبلاغ المديرين بالنتائج:** بسبب أن عوامل ترك الموظفين العمل في إمكان المديرين وكبار الرؤساء السيطرة عليها، يجب أن تكون لديهم الفرصة لرؤية النتائج في شكل ملخص وتقارير مفصلة حتى يمكنهم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. وسيحتاج كبار الرؤساء بالتأكيد إلى الاطلاع على البيانات لكي يضعوا مسئولية إجراء التغييرات التصحيحية على عاتق المرؤوسين المباشرين لتجنب معدلات ترك الموظفين الأكفاء للعمل والتي يمكن تفاديها. وتصدر الشركات الكبرى التي تجري استقصاءات مع الموظفين بعد تركهم العمل بشكل منتظم تقارير ربع سنوية وسنوية مشتملة على نتائج تلك الاستقصاءات على نحو نموذجي.

٧- **جمع نتائج الاستقصاءات التي تتم على الموظفين الذين يتركون العمل مع البيانات المؤسسية الأخرى:** يمكن أن تكون بيانات الاستقصاءات مع الموظفين الذين تركوا العمل معبرة في حد ذاتها. ولكن للتأكد من الحصول على رؤية كاملة للمشاكل والاتجاهات الموجودة في المؤسسات، يتم استعراضها مع مجموعة البيانات الناتجة عن الاستقصاءات التي أُجريت مع الموظفين الحاليين وبيانات الاتجاهات التنظيمية الأخرى. وربما تشتمل هذه البيانات على متوسط مدة تولي الموظفين للمناصب المختلفة وعدد السنوات التي قضاها الموظفون في الشركة عندما يكون الكثير من الموظفين تحت طائلة ترك العمل ومعدل ترك العمل ومتوسط معدل الوظائف الخالية وبيانات أخرى من هذا القبيل. يمكن أن يساعد هذا النوع من التحليل الشامل في تحديد مؤشرات ترك العمل بين مجموعات الموظفين المختلفة. وبذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التي تحول دون منع حدوث ذلك.

٨- **اتخاذ الرؤساء والمديرين الإجراءات بناءً على النتائج:** كما ذُكر في الفصل الأول، تجري ٩٥٪ من الشركات المقابلات أو الاستقصاءات مع الموظفين بعد تركهم العمل. ولكن ذكر ٣٠٪ فقط أنهم دائمًا ما يتخذون الإجراءات التصحيحية بناءً على ما يعرفونه. وبهذا، يوجد لدينا أكثر من سبب لعدم تميز الكثير من الشركات. فالشركات المتميزة تنظر إلى معدلات ترك الموظفين الأكفاء العمل التي يمكن تفاديها على أنها فشل يجب تحليله وفهمه من حيث أسبابه الحقيقة لتجنب معدلات ترك الموظفين العمل هذه في المستقبل.

يعني هذا أنه يجب أخذ جميع البيانات التي في إمكان رؤساء الشركات التصرف فيها بمحمل الجد. لكن، إذا لم يرَ كبار الرؤساء والمديرون أن المعلومات المجمعة تقوم على استقصاء بارع مع الموظفين الذين تركوا العمل المتسمين بالصراحة، لا يمكن بالتأكيد توقع ثقتهم في النتائج أو اتخاذهم الإجراءات التصحيحية بناءً عليها.

فرصة واحدة أخيرة لإعادة الموظف الكفء للعمل

توجد الكثير من الفرص المناسبة في المقابلات التي تُجرى مع الموظفين بعد تركهم العمل عندما يكون واضحًا أن الموظف الذي قد اتخذ قرار ترك العمل يشعر فعلاً بالحزن نتيجةً لتركه العمل ولكنه يشعر أنه لا توجد أي بدائل أخرى. على سبيل المثال، ربما يحب الموظف عمله والبيئة التي يعمل فيها وزملاءه ولكنه قرر أن يترك العمل بسبب أن رئيسه في العمل لم يمنحه أية مرونة في ساعات العمل. وفي هذه الحالات، يمكن أن يتدخل المسئول عن إجراء المقابلات مع الموظفين بعد تركهم العمل لمساعدة المدير في تغيير رأيه أو نقل الموقف إلى بعض الجهات العليا التي تستطيع تعيين هذا الموظف للعمل مع مدير مختلف.

في كتابها، توصي ليبي سارتن، نائب رئيس قسم الموارد البشرية في إحدى الشركات، بسؤال الموظفين الذين يتركون العمل دائمًا السؤال التالي «هل هناك أي شيء يمكن أن نقوم به لتبقى في العمل؟» ربما تكتشف أنه لا يزال هناك فرصة ذهبية للحفاظ على الموظفين الأكفاء وتوفير المال الذي ستخسره الشركة ضمن تكاليف ترك الموظفين العمل التي يمكن تجنبها.

أوصت سارتن أيضًا بمحاولة الاتصال بالموظفين الذين تركوا العمل بشكل أعمق وعلى مستوى إنساني أكبر من خلال توجيه الأسئلة التالية:

- إذا كان أمامك ثلاثة أشهر أخيرة للعمل هنا، ماذا تعتقد أنك ستقوم بعمله بشكل مختلف؟
- ماذا تعلمت من العمل هنا وتعتقد أنه يمكنك الاستفادة به في عملك القادم؟
- ما الشيء الذي تفخر بأدائه أثناء عملك هنا؟
- ما الأهداف التي استطعت تحقيقها؟
- ما الإنجازات التي تستطيع أن تفخر بتحقيقها في عملك القادم؟

سؤال أخير من الواجب طرحه

بقى سؤال واحد يجب أن تطرحه الشركات في جميع الاستقصاءات التي تجريها وهو: «هل تفكر في العودة للعمل في الشركة، وإذا كنت تفكر بالفعل، ففي ظل أي ظروف؟» بالطبع، فإن توجيه مثل هذا السؤال يتطلب أن تكون الشركة مستعدة لإعادة تعيين الموظف السابق. ومن المدهش أن هناك الكثير من الشركات غير مستعدة لعمل ذلك. ولكن تدرك الشركات المتميزة أن الموظف السابق ينظر إليه على أنه خريج من مدرسة الشركة يجب الاتصال به والتفكير في إعادة تعيينه عندما يكون الوقت مناسبًا.

يجب درج الموظفين الذين أجابوا بشكل إيجابي عن هذا السؤال في قاعدة البيانات الخاصة بالتعيين ويجب الاتصال بهم عبر البريد الإليكتروني بصفة دورية. فهناك الكثير من الأشياء التي يمكن أن تشعر الموظف السابق بالرضا أكثر من مجرد الترحيب بعودته إلى الشركة. فربما يعتقد أنه سيجد أن الأحوال قد تحسنت ويكتشف أنها لم تتحسن وعاد ليحكي ويعيد حكاية قصته لزملائه.

الفهـــرس





Management Skills for Professionals مهارات الإدارة للمحترفين

الأسباب السبعة الخفية لترك العمل

The 7 Hidden Reasons Employees Leave

تعتبر الكثير من الشركات أن ترك الموظف العمل من أجل راتب أعلى أو فرصة أفضل ما هو إلا تفسير عام يتخذه الموظفون ذريعة لترك العمل. أما الأسباب الحقيقية، فلا يكشفون عنها.

ومن ثم، فالسؤال الحقيقي الذي يتحتم على المسئولين في الشركات طرحه على أنفسهم هو: لماذا يبحث الموظفون عن وظائف جديدة في المقام الأول؟ طبقًا لما ذكره أكثر من ٨٠ ٪ من الموظفين، لا يمكن أن يتمثل السبب الحقيقي للبحث عن عمل جديد في أن المكان الجديد سيكون خاليًا من السلبيات ومليئًا بالإيجابيات؛ بل يتمثل في زيادة العوامل السلبية عن العوامل الإيجابية في المكان الحالي الذي يعملون فيه. ومن أمثلة العوامل السلبية التي من شأنها أن تدفع الموظفين دفعًا لترك العمل أساليب الإدارة الخاطئة وبيئات العمل غير المناسبة.

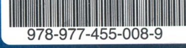
إن مفتاح تقدم الشركات وتصنيفها ضمن أماكن العمل المتميزة - أي التي يسعى معظم الموظفين الأكفاء للعمل فيها - هو تطوير طرق التعامل بين قياداتها وموظفيها، هذا علاوة على تحري أفضل السبل للوفاء بجميع متطلبات الموظفين. وفي هذا الكتاب، ستجد أفضل ٥٤ طريقة يمكن استخدامها كدعائم لمنهج فعّال يكسبك رضا الموظفين وتقدمهم والحفاظ عليهم داخل شركتك.

نبذة عن المؤلف:

"لي برانهام" مؤسس أحد المراكز الاستشارية التي تمد معظم الشركات والمؤسسات الكبرى بأفضل وسائل تعيين الموظفين وأفضل الطرق التي يمكن اتباعها للاستمرار في رفع مستوى الموظفين و الحفاظ عليهم داخل شركاتهم.






978-977-455-008-9